

Narrar las organizaciones: Usos y virtudes de la narrativa organizacional

Autor:

Adrián Farid Freja de la Hoz





Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Freja de la Hoz, Adrián Farid

Narrar las organizaciones: usos y virtudes de la narrativa organizacional [Recurso electrónico] / Adrián Farid Freja de la Hoz. Bogotá: Universidad EAN, 2015.

120 p.

ISBN: 978-958-756-353-5 (Electrónico 2015)

1. Comunicación organizacional
2. Comunicación en Administración

658.45 CDD 23



Edición

Dirección Gestión del Conocimiento

Coordinadora Gestión de Publicaciones

Laura Cediél Fresneda

Diagramación

Álvaro Leonel Guerrero C.

Revisor de estilo

Valeria D'Amato

Diseño de carátula y ajustes

Alvaro Leonel Guerrero C.

Publicado por Ediciones EAN 2016.
Todos los derechos reservados.
ISBN: 978-958-756-353-5

© Universidad EAN, El Nogal: Cl. 79 n°. 11 - 45 - Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica, 2016
Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®

Producido en Colombia.

CONTENIDO

Introducción	5
Capítulo 1	
La narración como un nuevo paradigma	17
Capítulo 2	
Las narrativas y las organizaciones	35
Capítulo 3	
Los usos de las narrativas en las organizaciones	57
Capítulo 4	
Algunos usos cuestionables de las narrativas organizacionales	75
Capítulo 5	
Retos y desafíos de las narrativas organizacionales en Colombia	95
Capítulo 6	
Las narrativas organizacionales en Colombia: usos y virtudes	113
Conclusiones	129
Referencias	133

INTRODUCCIÓN

La vuelta al origen

Y los días se echaron a caminar. Y ellos, los días, nos hicieron. Y así fuimos nacidos nosotros, los hijos de los días, los averiguadores, los buscadores de la vida. Y si nosotros somos hijos de los días, nada tiene de raro que de cada día brote una historia. Porque los científicos dicen que estamos hechos de átomos, pero a mí un pajarito me contó que estamos hechos de historias.

Eduardo Galeano.

Las narrativas organizacionales se presentan hoy como una de las herramientas más prometedoras para el mejoramiento y la solución de las problemáticas del mundo organizacional. Como bien lo señala Eduardo Galeano, los seres humanos estamos hechos de historias, nuestra vida se construye a partir de relatos de distinta índole. Desde niños vamos comprendiendo el mundo teniendo en cuenta las historias que los demás nos narran y las historias que construimos gracias a nuestras propias vivencias. Asimismo, la vida organizacional transita por un mar de historias que se construyen desde dentro y fuera de las organizaciones. Cada organización posee una y mil historias que los miembros que la componen van desarrollando en su experiencia diaria.

De esta manera, las denominadas narrativas organizacionales enfocan su atención en las prácticas narrativas desarrolladas de manera consciente e inconsciente, individual y colectivamente, y cumplen un papel importante para el progreso y el perfeccionamiento organizacional. Las principales características de las narrativas son, y han sido desde el principio del ser humano, permitir la construcción de significado y sentido de la realidad, y ayudar a la transmisión y conservación de los conocimientos y saberes más importantes de una cultura.

Hace poco tiempo, el dueño y gerente de una importante empresa de construcción en Colombia me preguntaba sobre las relaciones entre las narrativas y su empresa. Él no comprendía bien qué podían tener en común los ladrillos y los cuentos. Para responderle le pregunté sobre los inicios de su empresa, pues detrás de toda importante acción hay una importante historia. El señor Miguel Garzón me contó entonces cómo una historia que le narró su primer jefe le había permitido constituir su propia empresa.

Todo comenzó con la Segunda Guerra Mundial. De Europa llegó a Colombia en la década de 1940 un obrero constructor con sus dos pequeños hijos. Sin tener familia alguna en nuestro país, ni conocimiento de la lengua, este constructor empezó a trabajar desde ceros: mientras pegaba ladrillos y hacía los oficios más básicos, iba aprendiendo el idioma. No obstante, sus conocimientos empíricos de arquitectura y construcción europea le permitieron sobresalir en este medio. Gracias a su capacidad de emprendimiento, durante sus primeros años en Colombia enseñó a más de un ingeniero las técnicas que utilizaban en Europa para la elaboración de un tipo particular de concreto, con lo cual pudo surgir rápidamente. De esta manera, logró crear en muy poco tiempo una próspera empresa de construcción. Sin embargo, al poco tiempo de estar la empresa en su mejor momento, el empírico constructor europeo murió. Sus dos jóvenes hijos no conocían mucho del mundo de la construcción, pero uno de ellos asumió el reto de dirigir y sacar adelante la empresa. Su padre siempre le decía que cuanto mayor fuera la dificultad, mayor debía ser la fortaleza para afrontarla, pues mayor aún sería la recompensa, así que no dudó en tomar las riendas de la empresa y aprender por cuenta propia todo lo relacionado con el negocio de la construcción (Garzón, 2013).

El ingeniero Miguel Garzón escuchó esta historia de vida de su jefe luego de que sin consultarle, lo llevara a trabajar a un proyecto de gran complejidad y a cientos de kilómetros de su hogar. En un primer momento, el ingeniero se rehusó rotundamente a aceptar liderar un proyecto de tal envergadura y en un lugar tan alejado, no obstante, luego de escuchar la historia de cómo su jefe había asumido el reto de dirigir la empresa que le heredó su padre, se convenció de enfrentar este nuevo desafío (Garzón, 2013). Tiempo después, cuando quedó desempleado, el ingeniero Garzón

se lanzó a la travesía de constituir su propia empresa de construcción. La historia del padre de su jefe le había motivado para emprender esta complicada labor. Sin embargo, esta historia no acaba allí. El primer gran contrato que tuvo la empresa del ingeniero Garzón se logró debido a que le propusieron una tarea que resultaba casi imposible para la época, pero que, gracias a su experiencia en el complejo proyecto al que lo había llevado su jefe años atrás, pudo sortear con total éxito, obteniendo de esta manera los recursos para que su empresa saliera adelante. Hoy, GRAICO Ltda cuenta con más de 35 años de experiencia y se consolida como una de las empresas líderes en el mercado de la construcción en Colombia.

Ese es el poder de las narrativas. La historia trasciende la experiencia misma, tomando un alto poder y un alto grado de significación, porque mientras la experiencia sucede una vez, la historia puede ser contada muchas veces. Las narrativas, en resumidas cuentas, son parte esencial de nuestra memoria individual y colectiva. La propiedad de narrar nos hace únicos entre el resto de animales: «to be human is to have a story» (Baker & Boyle, 2009, p. 80). Nuestra vida es un cúmulo de historias que contamos y que otros cuentan sobre nosotros. Por tanto, todos tenemos la propiedad de ser contadores de historias —*storytellers*—. Grandes líderes en el mundo han utilizado el poder de las narrativas para influenciar, motivar y potencializar cambios y mejoras sociales: desde Mahatma Gandhi hasta Steve Jobs han mostrado el poder, los usos y las virtudes de las narrativas en la sociedad.

Entonces cabe preguntarnos: ¿qué tiene que ver el análisis organizacional y la narración de historias?, ¿existe alguna conexión entre el gerente de una empresa y un indígena que relata cuentos para educar a las futuras generaciones?, ¿es posible tejer lazos entre la narración de relatos y la representación de la realidad organizacional?, ¿tienen cabida los usos ancestrales de la narración en pleno siglo XXI? A cada una de estas preguntas le iremos dando respuesta a lo largo y ancho de este libro.

Por mucho tiempo, en nuestra cultura occidental, la práctica de contar historias ha estado relacionada, casi que exclusivamente, con la entretención y el aprendizaje de las niñas y los niños. Infinidad de cuentos de hadas todavía hoy hacen parte del imaginario infantil. La época del romanticismo europeo —finales del siglo XVIII e inicios del XIX— sirvió en gran medida para

retomar las historias y relatos ancestrales de distintas culturas y traerlas al ámbito literario. Johann Gottfried Herder, Thomas Percy, entre otros prerománticos iniciaron con esta tarea, luego, gracias a los trabajos de Jacob y Wilhelm Grimm, los denominados «cuentos de hadas» se fueron insertando cada vez más en la cultura europea. Sin embargo, antes del siglo XIX estas historias fantásticas no eran de uso exclusivo infantil; en realidad, antes de su difusión por el mundo, estos relatos de hadas eran parte de la tradición oral entre los adultos de distintas regiones de Europa. Mucho tiempo después, básicamente durante el siglo XX, estas narraciones —*storytelling*— llegaron a ser pensadas y comercializadas entre el público infantil.

A partir de aquella época, hemos visto a Caperucita Roja, Blancanieves, La Bella Durmiente, etc., como personajes de uso exclusivo de la imaginación de niños y niñas. La muy antigua costumbre de contar historias antes de dormir fue entendida en la cultura occidental como un acto para la conciliación del sueño de los infantes. El mundo de los adultos se fue separando cada vez más de las historias fantásticas, mientras el positivismo prometía explicar la realidad a partir de los avances científicos y tecnológicos. La invención de las nuevas teorías de la física, la química, la biología, etc., dieron al siglo XX una luz de esperanza para entender no sólo nuestro mundo, sino el universo entero. No obstante, la fe ciega en la razón científica conllevó las mayores catástrofes de la historia, tanto así que el siglo XX terminó siendo conocido como el siglo de las guerras. Sin lugar a dudas, se trató de una de las épocas más violentas que haya conocido la humanidad. El avance de la ciencia no sólo permitió modelar la naturaleza desde distintos puntos de vista, sino que permitió, igualmente, construir armas de destrucción masiva como la bomba atómica que acabó con la vida de cientos de miles de personas en Hiroshima y Nagasaki.

El mundo moderno ha pretendido mostrar la realidad desde un marco de certidumbre. La certeza ha sido un tema propio de mundos abstractos como el de las matemáticas. Así, las ciencias utilizaron las matemáticas para tratar de entender la realidad de forma objetiva. Por este motivo, las relaciones con el mundo representadas a través de hechos o acontecimientos vivenciales, emocionales, etc., no fueron vistas dentro de los parámetros válidos de comprensión de la realidad del mundo moderno. Entonces el papel del

mito como fuente inagotable de entendimiento del mundo se quedó en el espacio de la ficción o la religión en la cultura moderna occidental, pues por supuesto, en los momentos en que la ciencia se queda sin respuestas, siempre aparece el mito.

El acto de contar historias o relatos entre la población adulta se limitó entonces a las áreas de la psicología y la psiquiatría. En estas disciplinas, la narración de las historias de vida se mostró como un camino para comprender algunas enfermedades o trastornos mentales. Es decir, a la narración de historias en estas áreas se le atribuyó un sentido investigativo en la medida de ayudar a explicar una realidad individual. Un ejemplo clave lo constituye el psicoanálisis desarrollado por Sigmund Freud a finales del siglo XIX e inicios del XX. Con sus trabajos, las narrativas tomaron un papel primordial en los tratamientos de distintos trastornos mentales; asimismo, las narrativas constituidas en los estados de inconsciencia o estados oníricos entraron a formar parte importante del relato terapéutico y a ser pieza fundamental en varios de los movimientos de vanguardia artística. Sin embargo, el paradigma positivista mostró una cierta brecha entre una realidad subjetiva —propia de un individuo— y una realidad «objetiva», susceptible de ser estudiada y entendida por las denominadas ciencias puras.

No obstante, a pesar de los intentos positivistas de entender y explicar la realidad a partir de las lógicas abstractas de la matemática, la historia misma nos demuestra, como lo veremos a lo largo de este libro, que la construcción y asignación de significados y sentidos de la realidad a la que estamos expuestos diariamente se da gracias a las representaciones desarrolladas en los relatos que construimos individual y colectivamente.

En los últimos años un buen número de estudios pretenden reivindicar el poder y el papel de las narraciones, los relatos, los cuentos y todo tipo de actividad narrativa en las distintas esferas y disciplinas de las ciencias. El paradigma racional, aquel que pretende darle validez única y exclusivamente a las representaciones de la realidad que tengan que ver con una lógica estructural de la racionalidad —entendida a partir de los métodos científicos—, ha venido siendo cuestionado cada día más por un buen número de teóricos de la comunicación, la psicología, la sociología, entre otras disciplinas de las ciencias sociales y humanas.

La narrativa está presente en todas y cada una de las formas utilizadas para relacionarnos con el mundo, por tanto, el papel que desempeña en las distintas disciplinas que realiza el ser humano es vital. No basta con estudiar y conocer de forma abstracta cómo se modelan, por ejemplo, las dinámicas económicas de un país, o los procesos de producción de un determinado producto para contribuir al desarrollo de una organización empresarial o de cualquier tipo, es necesario además entender el valor de la narración dentro de cualquier actividad humana. Para el caso del mundo organizacional, la comprensión y estudio de las narrativas permitirá a todas luces complementar las formas estratégicas de manejar los procesos.

No es sorprendente entonces que se puedan establecer relaciones entre la literatura y la gestión empresarial; entre los cuentos de infancia y la productividad de una industria; entre las sabias palabras de un indígena o de un *akpaló* africano y las de un gerente de empresa o un obrero. Desde hace unas décadas, buena parte de los investigadores de las organizaciones han centrado su atención en la narración como una herramienta para el desarrollo, para la innovación y el mejoramiento de los procesos.

El reconocimiento del valor de la narración se presenta en estos tiempos como una «vuelta al origen». Antes de la invención de la escritura, todas las culturas utilizaban la narración como el elemento determinante para entender, explicar, e incluso transformar la realidad. La narración oral y escrita ha permitido desde siempre conservar los elementos más relevantes de una cultura de generación en generación. A través de la narración nuestros ancestros han podido legar el conocimiento de la realidad inmediata, pero también de la realidad más trascendental.

En las culturas orales, y en buena parte de las culturas pre-modernas, la narración ha tenido y sigue teniendo el privilegio de ser el medio esencial para la transmisión de los saberes relevantes de la cultura. Con la escritura y su posterior desarrollo en las culturas occidentales, el acto vital de narrar fue perdiendo terreno en muchos ámbitos del conocimiento, pues permitió el desarrollo de formas abstractas que no necesitaron de la narración para su comunicación. De esta manera, las formas abstractas que permitían otro tipo de acercamiento a la realidad lograron posicionarse dentro de las culturas escriturales.

Además, con el desarrollo de la escritura, la visión cuantitativa de la realidad tomó mucha fuerza en la mayoría de las ciencias y hoy resulta impensable en la cultura occidental moderna acercarse a los saberes más básicos sin toparse con formas abstractas numéricas. No obstante, esta vuelta al origen ha permitido que la narración como modo, pero también como paradigma de la comunicación, entre en diálogo con los paradigmas y las visiones abstractas y racionalistas de la realidad. Precisamente, este libro pretende explicar y poner en discusión las posibilidades del diálogo entre paradigmas y, sobre todo, las maneras en que las organizaciones pueden aprovechar las particularidades del mundo narrativo.

En los últimos años han sido varios los libros y cientos los artículos que pretenden mostrarle al mundo las virtudes y los usos de la narración en diversos ámbitos del conocimiento. Uno de los múltiples beneficios encontrados de las aplicaciones de las artes narrativas como forma y esencia de la comunicación ha sido en el mundo organizacional. Ese va a ser nuestro foco de atención en el presente texto. El punto de partida lo podemos establecer básicamente en la década de 1980, cuando la teoría del paradigma narrativo de Walter Fisher, así como los artículos de Jerome Bruner y Andrew Brown, entre otros, establecieron las bases teóricas para los futuros textos que implementan los posibles usos de la narrativa en las organizaciones. Por supuesto, el estudio de las narrativas tiene una historia mucho más amplia, sin embargo, en esta década los autores comenzaron, por un lado, a entender la narrativa más allá de un modo del discurso, y proyectaron el arte del relato y la narración como un paradigma de la comunicación y para la toma de decisiones del ser humano.

Por otro lado, al entender la narración como un paradigma comunicativo se inician los intentos de proyectar estas ideas en los ámbitos organizacionales. De esta manera, los problemas cotidianos de las organizaciones fueron pensados teniendo en cuenta el enfoque narrativo que los teóricos de la década de 1980 habían puesto en discusión. Muestra de ello son las narraciones publicadas en diversos campos, por ejemplo, en el área de las ciencias de la gestión, el texto «a attiré l'attention de chercheurs et de praticiens s'intéressant aux diverses fonctions de l'entreprise» (Giroux & Marroquin, 2005, p. 17); en el área de contabilidad tenemos algunos trabajos como

el titulado «Narratives in accounting and management research» (Llewellyn, 1999); en el campo de los sistemas de información podemos encontrar textos como «Narrative, Politics and Legitimacy in an IT Implementation» (Brown A. , 1998); en el ámbito de la producción se publica «Sensemaking on the Shop Floor: Narratives of Knowledge in Organizations» (Patriotta, 2003); en recursos humanos (Wilkins, 1984); en marketing (Hopkinson, 2003); en finanzas (Jameson, 2000); en comunicación (Taylor & Lerner, 1996); en estrategia (Demers, Giroux, & Chreim, 2003); entre otros muchos (Giroux & Marroquin, 2005, pp. 17-18).

Con la creciente producción académica sobre la proyección de la narración en la vida organizacional se fueron desarrollando un sinnúmero de apuestas teóricas que hoy son agrupadas en cinco perspectivas diferentes. Se trata, primero, de la perspectiva funcionalista, en donde la narración se presenta como un instrumento de gestión; segundo, la perspectiva interpretativa en donde la narración se muestra como reflejo de la cultura; tercero, la perspectiva procesual, aquí la narración viene a ser un mecanismo para la construcción y configuración colectiva de la realidad; cuarto, la perspectiva crítica, en donde la narración es un instrumento de denuncia y resistencia; y quinto, la perspectiva posmoderna, en donde la narración es una herramienta fundamental para el cambio. En este libro vamos a ver estas cinco perspectivas en la medida en que vamos avanzando históricamente en los análisis teóricos y críticos de las narrativas organizacionales, y en la medida en que vamos ubicando estos estudios de las narrativas en la realidad organizacional colombiana.

La narración —*storytelling*— ha sido entendida entonces como un modo de aprehensión, representación y explicación de los fenómenos individuales y colectivos, y de la realidad misma. De igual forma, la narración va a ser vista como pieza clave del mundo de la comunicación humana y de la toma natural de decisiones. Es así que las humanidades, las ciencias sociales, la administración empresarial, la medicina y muchos otros campos han acogido las herramientas narrativas como un medio importante para el avance y el desarrollo organizacional.

Varias son las revistas científicas que le han dedicado números enteros a este tema. Un caso representativo entre muchos otros es el de la prestigiosa

revista *Critical Inquiry*, que en el año de 1980 dedicó un número completo al tema de las narrativas. Este número recogió los textos presentados por los participantes del simposio titulado: «Narrative: The Illusion of Sequence» que se celebró en la Universidad de Chicago del 26 al 28 de octubre de 1979. El simposio contó entre otras personalidades con Jacques Derrida y Paul Ricoeur. En este evento se presentaron textos que realmente marcaron unas bases importantes para los estudios sobre las narrativas en el mundo.

En este número de *Critical Inquiry* tenemos por ejemplo el artículo de Hayden White, titulado «The value of narrativity in the Representation of Reality» (1980), en donde se aborda el tema de la esencia de la narración. Afirma White que si queremos entender la naturaleza del acto narrativo habría que preguntarnos por la naturaleza misma de la cultura, e incluso por la naturaleza de la humanidad: «So natural is the impulse to narrate, so inevitable is the form of narrative for any report of the way things really happened, that narrativity could appear problematical only in a culture in which it was absent» (1980, p. 5). En este sentido, el tema que aquí abordaremos no es de uso exclusivo de infantes, ni pertenece únicamente al campo de la literatura. En realidad, el tema que afrontaremos tiene que ver con cada uno de los actos comunicativos que a diario establecemos y desarrollamos en la interacción social. La narración está siempre presente, sin embargo, en muchos casos, la aparente ausencia se debe más a una negación programada en «some domains of contemporary Western intellectual and artistic culture» (White, 1980, p. 5).

La hipótesis clave del trabajo investigativo de White, y que resaltamos en este punto, es que el acto de narrar es la solución a un problema que involucra a la humanidad entera: «the problem of how to translate knowing into telling, the problem of fashioning human experience into a form assimilable to structures of meaning that are generally human rather than culture-specific» (1980, p. 5). Este punto resulta clave para entender el uso de las narrativas en las organizaciones. Ya lo habíamos mencionado cuando afirmamos que estamos viviendo una vuelta al origen. Por mucho tiempo, sobre todo antes de la invención de la escritura y el pensamiento moderno, el acto de narrar fue la herramienta principal para transmitir los saberes más importantes. Gracias a las narraciones

la experiencia humana se pudo transmitir de forma clara, traspasando los obstáculos de las lenguas, las creencias, y superando los abismos existentes entre las culturas.

Entender en términos abstractos el pensamiento de una cultura resulta mucho más complejo que entender una historia contada a propósito de dicho pensamiento. Un claro ejemplo de lo anterior son los relatos de las distintas religiones en donde se utilizan cuentos, parábolas y un sinnúmero de historias para expresar una posición moral y enseñar los preceptos propios de cada creencia. Por eso la literatura narrativa tiene el privilegio de ser traducible a cualquier idioma, tiene grandes ventajas frente a, por ejemplo, un poema lírico. La narrativa o el acto de narrar resulta ser entonces para White, y para muchos otros teóricos, un metacódigo, es decir, un medio universal para lograr la transmisión de la experiencia humana, un medio universal para expresar y asignar sentidos a la realidad.

Ya en 1966, Roland Barthes escribía en un ensayo titulado «Introduction à l'analyse structurale des récits», publicado por primera vez en el número 8 de la revista *Communications*, que el relato «está presente en todos los tiempos, en todos los lugares, en todas las sociedades; el relato comienza con la historia misma de la humanidad». Continúa diciendo que «no hay ni ha habido jamás en parte alguna un pueblo sin relatos; todas las clases, todos los grupos humanos, tienen sus relatos y muy a menudo estos relatos son saboreados en común por hombres de cultura diversa e incluso opuesta [...] internacional, transhistórico, transcultural, el relato está allí, como la vida» (Niccolini, 1977, p. 65).

Tal y como lo resume Roland Barthes en su conocido ensayo, el relato o la narración han sido desde siempre una herramienta eficaz para todas las culturas y todos los pueblos, con ella han podido entender las realidades a las que se enfrentan, y han logrado dar explicación a los fenómenos más profundos, complejos y esenciales de la existencia. Es por esto que el interés del mundo organizacional en las prácticas narrativas es algo que podríamos connotar como natural, en la medida en que siempre ha estado presente de forma intuitiva en las prácticas organizacionales. Pero ha sido en estas últimas décadas que hemos presenciado un desarrollo interesante en el análisis de las narrativas para el servicio de las organizaciones, y se

ha propendido por una utilización consciente y elaborada de los relatos para alcanzar los objetivos comunes propuestos en cada organización, sobre todo en los países con un gran avance industrial.

En los Estados Unidos se han desarrollado la gran mayoría de estudios sobre este tema, seguido por Reino Unido y Australia. En Latinoamérica los intereses en estos temas van en continuo crecimiento y cada día más se puede encontrar a investigadores interesados en el tema. Este libro pretende contribuir a las investigaciones sobre narrativas organizacionales en la lengua de Cervantes y brindar un amplio panorama sobre lo que se ha hecho en el mundo, con el fin de proyectar buena parte de ese desarrollo en las posibilidades de aplicación en Colombia.

En Colombia las investigaciones al respecto son muy reducidas y las empresas que emplean las narrativas organizacionales de forma sistemática lo son aún más. Por este motivo, este libro pretende convertirse en una hoja de ruta no sólo para futuras investigaciones, sino también para la implementación sistemática de las narrativas organizacionales en las empresas o instituciones de Colombia.

Es una iniciativa de la Universidad EAN contribuir con el desarrollo empresarial y organizacional en general a partir de las investigaciones académicas. Este libro es pionero en las investigaciones sobre narrativas organizacionales no sólo en Colombia, sino también en Latinoamérica. Por tanto, se presenta como un primer paso en el camino de la investigación de las narrativas organizacionales en países en desarrollo y de habla hispana.

CAPÍTULO 1

La narración como un nuevo paradigma

Veo en las intrigas que inventamos un medio privilegiado por medio del cual reconfiguramos nuestra experiencia temporal confusa, informe y, en última instancia muda.

Paul Ricoeur.

La importancia de la narración en el pensamiento humano, y sobre todo en la manera en que el ser humano descubre su realidad, ha sido tema central de debate en las investigaciones de los distintos campos de las ciencias humanas y sociales durante ya varias décadas. Todas las culturas mantienen estrecha relación con los fenómenos narrativos. A pesar de los intentos positivistas por presentar las ciencias «exactas» como los modos más certeros y valiosos para conocer la realidad, es claro que la forma en que los seres humanos representamos la realidad está absolutamente relacionada con el acto de narrar.

Son muchas las teorías que encontramos alrededor del tema narrativo. La lingüística, la filología, la filosofía, los estudios literarios, la psicología, entre otras áreas, han focalizado la narración como elemento clave en el entendimiento de los diversos problemas a los que se enfrentan cada una de estas disciplinas. De esta manera, encontramos autores como Roland Barthes, Vladimir Propp, Claude Bremond, Michel de Certeau, Gerard Genette, Roman Jakobson, A. J. Greimas, Paul Ricoeur, Jerome Bruner, entre muchos otros que han consolidado interesantes teorías alrededor de la narrativa en diversos campos de estudio. Sería una tarea titánica tratar de

abordar en este primer capítulo un marco teórico tan extenso y complejo. A medida que vamos avanzando en la temática se irán introduciendo las teorías y propuestas metodológicas pertinentes para abordar este tema. Sin embargo, nos interesa detenernos en este capítulo en una propuesta teórica que va a marcar una base sólida para los usos de las narrativas en el ámbito organizacional. Se trata de una propuesta que concibe la narración más que como un *modo*, como un *paradigma* de la comunicación y la toma de decisiones de los seres humanos.

Buena parte de las teorías sobre narrativas han concebido a estas como un *modo* del discurso, la literatura, la comunicación y, en general, del pensamiento humano. Es decir, como un elemento más dentro del espectro comunicativo. Por su parte, en la década de 1980, el profesor de comunicación Walter Fisher propone entender la narración no como un *modo* constitutivo del discurso y la comunicación, sino como un *paradigma* que determina a la comunicación y al pensamiento humano. Incluso, propone definir al ser humano no como *homo sapiens*, sino más bien como un *homo narrans*. Es decir, intenta entender la narración como una propiedad innata en la naturaleza del ser humano. Para él, la condición de narradores es lo que nos diferencia sustancialmente del resto de los animales. De esta manera, Fisher va más allá de la premisa que presenta a la narración como una forma, entre muchas otras, de conocer el mundo. Él considera que gracias a ella el ser humano conoce su realidad, es así que le asigna y le da sentido a la existencia a partir de la configuración narrativa que establece entre él y el resto de personas con las que se relaciona.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta trascendental entender a cabalidad la propuesta de Fisher con el fin de comprender diáfana y sustancialmente las propuestas futuras que van a relacionar las narrativas en las prácticas organizacionales. Lo primero que vamos a hacer es definir qué entiende este autor por *paradigma*. Para él, el paradigma es una forma de representación, un modelo que está diseñado para formalizar la estructura de un componente de la experiencia y para dirigir el entendimiento y la investigación dentro de la naturaleza y las funciones de esa experiencia. Para este caso se trata, por supuesto, de la experiencia de la comunicación humana (Fisher, 1984, p. 2); es decir que la experiencia comunicativa de

los seres humanos posee un *modo* de representación de dicha realidad que, básicamente, establece una estructura que permite direccionar la manera en que se comprende esta experiencia.

Lo segundo es definir qué entiende Fisher por narración. En este caso el autor la entiende como una teoría de acciones simbólicas —palabras o actos— que tienen una secuencia y significado para aquellos que las viven, las crean, o las interpretan (1984, p. 2). Es decir, la narración es más que una simple acción en la que se cuenta algún hecho. La narración se presenta como una teoría a través de la cual se establecen significados de la experiencia humana, ya sea por medio de acciones reales o ficticias. De esta manera, afirma Fisher, la perspectiva narrativa tiene relevancia tanto en el mundo real como en el mundo ficticio; tanto las historias de vida como las historias de la imaginación juegan un papel importante en la perspectiva que él va a plantear como paradigma comunicativo (Fisher, 1984).

El paradigma narrativo propuesto por este autor va a establecer entonces una representación novedosa de la experiencia comunicativa, en donde la narración, o el acto de narrar, van a cumplir un papel fundamental. Para comprender la propuesta de este nuevo paradigma es necesario tener en cuenta que el concepto de narración va más allá de la creación ficticia que recrea hechos reales o imaginarios, sino que es un modo de transmisión de información en donde el plano argumentativo y el plano estético configuran la comunicación humana en general. En este nuevo paradigma, Fisher propone entender la comunicación y la historia misma de la humanidad como una construcción de historias que han sido aceptadas a partir de su solidez argumentativa y/o literaria. De esta manera, considera al paradigma narrativo como una síntesis dialectal de dos posturas tradicionales de la historia de la retórica: la argumentativa y la literaria; es decir, una confluencia de las formas persuasivas y estéticas (1984).

El paradigma narrativo pone en cuestión las tradicionales concepciones de la comunicación como un medio racional en donde el discurso debe estar marcado por modos identificables de inferencia y/o implicación. Además, se discute dentro de este modelo la manera de evaluar la comunicación a partir de los estándares racionales tomados esencialmente de las lógicas formales e informales. Sin embargo, Fisher no pretende decir

que su propuesta del paradigma narrativo es la única válida, o que es la única manera, o la forma de mayor utilidad para reemplazar el tradicional paradigma racional que entiende la comunicación humana a partir del uso «racional» heredado de las abstracciones tautológicas de la lógica.

Fisher propone la perspectiva narrativa como una forma alternativa de gran utilidad, se presenta como un modelo coherente y valioso dentro del análisis de la comunicación y la toma de decisiones humana. Asimismo, el autor reconoce algunos antecedentes que han centrado la atención en los análisis de la narrativa. Es claro que existe una larga tradición teórica, retórica y pedagógica que toma la narración como un elemento del discurso y como un género. Sin embargo, la distinción clara entre los estudios anteriores y esta nueva propuesta ha sido defender la narración como un paradigma de la comunicación y no simplemente como un modo de la misma.

Las ideas del paradigma narrativo de Fisher tienen unas bases teóricas interesantes que han sido tomadas desde distintos ámbitos del conocimiento, no sólo ha abordado el trabajo de investigadores de la comunicación, sino que se ha nutrido de investigaciones sobre la narrativa en el área de la teología y la psicología. Uno de los preceptos base ha sido tomado precisamente de dos teólogos: Goldberg (1982) y Hauerwas (1981), la idea establece que la estructura básica para determinar la validez, el sentido, la razón, la racionalidad y la verdad debe ser precisamente un contexto narrativo: historia, biografía, cultura, etc. Goldberg afirma que:

Neither "the facts" nor our "experience" come to us in discrete and disconnected packets which simply await the appropriate moral principle to be applied. Rather, they stand in need of some narrative which can bind the facts of our experience together into a coherent pattern and it is thus in virtue of that narrative that our abstracted rules, principles, and notions gain their full intelligibility (1982, p. 242).

Este punto va a ser de suma importancia en la argumentación sobre la toma de decisiones. Fisher está de acuerdo con Goldberg en que «what counts as meeting the various conditions of justification will vary from story to story» (1982, p. 246). Por supuesto, para él la condición va más allá del plano moral en que es planteado por Goldberg; en realidad la propuesta del

paradigma narrativo proyecta la idea del teólogo en la amplia perspectiva de la comunicación humana.

Tomando además dos de las diez tesis del teólogo Hauerwas (1981), Fisher afirma primero que «*The meaning and significance of life in all of its social dimensions require the recognition of its narrative structure*» y segundo que «*Any ethic, whether social, political, legal or otherwise, involves narrative*» (1984, p. 3). La narrativa, proyectada desde la visión teológica, se presenta como un elemento establecido en la estructura propia de la cultura. El sentido mismo de la vida está, para estos autores, en íntima relación con una estructura narrativa.

Bajo los anteriores presupuestos, la visión de Walter Fisher se contrapone a la denominada perspectiva racionalista. Para este autor resulta problemática la postura racionalista en la medida que privilegia un tipo de pensamiento que puede resultar excluyente en cualquier sociedad y cultura. Es importante aclarar entonces la contraposición entre el paradigma racional y el paradigma narrativo que él propone. Es necesario preguntarnos por qué el paradigma racional tiene problemas a la hora de pensarlo como el paradigma que gobierna el pensamiento de toda una sociedad; y cuál es la razón por la cual el paradigma narrativo sería la gran solución de la ausencia de un paradigma a través del cual se puedan entender las dinámicas cognitivas de una sociedad.

Para Fisher el paradigma racional presupone que:

1. Humans are essentially rational beings;
2. The paradigmatic mode of human decision-making and communication is argument –clear– cut inferential (implicative) structures;
3. The conduct of argument is ruled by the dictates of situations –Legal, scientific, legislative, public, and so on;
4. Rationality is determined by subject matter knowledge, argumentative ability, and skill in employing the rules of advocacy in given fields;
5. The world is a set of logical puzzles which can be resolved through appropriate analysis and application of reason conceived as an argumentative construct (1984, p. 4).

En resumen, el autor sintetiza estas características bajo la siguiente premisa: «argument as product and process is *the* means of being human, the agency of all that humans can know and realize in achieving their *telos*», y añade el cómo está conformada la esencia misma de este paradigma: «The philosophical ground of the rational world paradigm is epistemology. Its linguistic materials are self-evident propositions, demonstrations, and proofs, the verbal expressions of certain and probable knowing».

Por su parte, el paradigma narrativo es descrito bajo las cinco premisas siguientes:

1. Humans are essentially *storytellers*;
2. The paradigmatic mode of human decision-making and communication is “good reasons” which vary in form among communication situations, genres, and media.
3. The production and practice of good reasons is ruled by matters of history, biography, culture, and character [...];
4. Rationality is determined by the nature of persons as narrative beings –their inherent awareness of *narrative probability*, what constitutes a coherent story, and their constant habit of testing *narrative fidelity*, whether the stories they experience ring true with the stories they know to be true in their lives
5. The world is a set of stories which must be chosen among to live the good life in a process of continual recreation (Fisher, 1984, p. 8).

Analícemos entonces punto a punto las premisas en las que se basan estos dos paradigmas de la comunicación y la toma de decisiones del ser humano. El primer ítem tiene que ver con un elemento de la esencia del ser humano. Los humanos son, para el paradigma tradicional, seres racionales *homo sapiens*, mientras que en el paradigma narrativo los seres humanos son ante todo contadores de historias, *storytellers* o narradores, por tanto, el epíteto más conveniente para el ser humano dentro de este nuevo paradigma es el de *homo narrans*.

Por supuesto, las discusiones esencialistas son filosóficamente complejas y conllevan a formular y abordar una serie de preguntas que pueden enredar más la problemática. Sin embargo, de lo que se trata aquí es de

utilizar la metáfora y el epíteto del que se considera el primer ser humano —en términos biológicos— de la historia. La gran pregunta: «¿qué nos diferencia de los animales?» ha sido contestada desde hace algún tiempo con el término *homo sapiens*, un hombre pensante. Esta nominación ha sido entendida y relacionada con la racionalidad, y la racionalidad ha sido vista desde los parámetros de argumentación de la lógica filosófica-matemática. Lo que propone Fisher es que desde la misma metáfora se amplíe el concepto de pensamiento, argumentación y racionalidad del ser humano. Para este autor resulta injusto que la sociedad mantenga una estructura comunicativa y de toma de decisiones a gran escala bajo los parámetros de racionalidad del siglo XVIII. La toma de decisiones de una persona común y corriente, por ejemplo, envuelve muchos elementos que poco tienen que ver con una lógica matemática.

El segundo punto de la descripción de los paradigmas apunta precisamente a eso: a partir de qué elementos las personas toman decisiones «racionales». El paradigma racional señala la argumentación bajo una estructura inferencial e implicativa como el modo apropiado a nuestra «racionalidad». En cambio, el paradigma narrativo señala que para tomar decisiones no basta con tener claridad en las reglas de la implicación y la inferencia que se presentan en una lógica matemática. Según este modelo son muchos los factores que afectan la toma de decisión: el contexto socioeconómico, los sentimientos y emociones del momento en que se encuentra la persona, su historia de vida y su historia social, etc. El *homo narrans* ha vivido una historia, ha escuchado miles de historia y tiene muchas otras por contar. En particular, su pasado, su presente y su futuro constituyen las narraciones más importantes y bajo las cuales va a tomar decisiones y establecer un diálogo con el mundo a partir de lo que personalmente considere como «buenas razones»: «good reasons are the stuff of stories, the means by which humans realize their nature as reasoning-valuing animals» (Fisher, 1984, p. 8).

De esta manera, en el paradigma racional tenemos que los procesos inferenciales e implicativos van a conducir a la argumentación «lógica», la cual, se supone, es la que determina en el ser humano la toma de decisiones. Mientras que, por su parte, en el paradigma narrativo, el camino para llegar a las «buenas razones» —que van a determinar, en últimas,

la toma de decisiones— está regido, básicamente, por factores históricos, culturales, biográficos e incluso de personalidad.

El cuarto punto de la descripción de los paradigmas resume los puntos anteriores. La racionalidad es una condición que para el primer paradigma descrito está determinada por la capacidad argumentativa de la persona, el conocimiento y habilidades en emplear las reglas inferenciales e implicativas. En el paradigma narrativo —esto va a ser pieza clave en el tema de la toma de decisiones—, la racionalidad va a estar determinada por «la naturaleza de las personas como seres narrativos», que implica que las personas poseen un conocimiento implícito sobre la coherencia o *plausibilidad narrativa*, y la costumbre de evaluar la *fidelidad* de una narración, es decir, las personas tienen la capacidad de comparar las historias que les ofrece el mundo con las historias que han vivido y que han tomado como ciertas.

Por último, tenemos que dentro del primer paradigma el mundo es entendido como un reto a la razón y la lógica, un acertijo que poco a poco podemos ir descifrando por medio del uso del razonamiento científico. Mientras tanto, en el paradigma propuesto por Fisher se establece el mundo como una serie de historias, un cúmulo de narraciones a las que accedemos y de las cuales escogemos las que van a ser parte de nuestras vidas. Esta idea puede ser descrita muy bien a partir de una metáfora utilizada por K. Burke en su libro *The philosophy of literary form* (1957): imaginemos que entramos en un gran salón, llegamos tarde y entramos en medio de una agitada discusión que ha transcurrido durante mucho tiempo. Tan agitada y tan antigua que inició antes de que cualquiera llegara al salón y tan complicada que nadie está dispuesto a parar para contar en detalle lo que ha pasado. Así que decidimos esperar un rato y escuchar la discusión. Luego de un tiempo creemos haber entendido y comenzamos a participar en la discusión. Algunos están de acuerdo con nosotros y otros se ponen en contra. Sin embargo, la discusión es interminable. Oscurece y debemos partir. Partimos y la discusión se mantiene tan acalorada como al principio.

Básicamente, nuestra vida resulta ser una historia que participa dentro de otras historias que pertenecen a las personas que han vivido antes que nosotros. El mundo y su realidad son entendidos gracias a las historias

que hemos escogido y que continuamente vamos recreando al contar y escuchar nuevas historias. Llegamos al mundo en medio de infinitas historias y discusiones y partimos de él sabiendo que las discusiones y las historias seguirán de forma muy similar a como las encontramos. En esta visión, el mundo no es ya un rompecabezas que el ser humano puede y debe ordenar y armar para hallar el fin último del conocimiento, sino que, por el contrario, el mundo es un espacio que contiene narraciones de distintas índoles y de las cuales escogemos algunas que están a nuestro alcance y vamos creando otras que representan nuestra propia vida. Pero, por supuesto, en esta visión de mundo no existe una narración «absoluta» y «verdadera», no hay una historia establecida como aquella que nos brinde el conocimiento último y veraz de la humanidad. Todas las historias tienen su grado de validez en las personas y las culturas.

Después de exponer la contraposición de estos dos paradigmas debemos preguntarnos de dónde nace la incomodidad de continuar con el paradigma racional para entender los procesos comunicativos y de toma de decisiones: ¿por qué habríamos de virar nuestra atención hacia otros paradigmas?, ¿existen fallas o rupturas dentro de la concepción de mundo del paradigma racional?

La respuesta a estas preguntas tiene que ver con el naturalismo filosófico. En esta postura de la filosofía occidental el campo de aplicación y existencia del paradigma racional se reduce a una pequeña capa de la sociedad. Según esta corriente de pensamiento, los sectores más populares no utilizan los principios básicos del paradigma racional para tomar sus decisiones y enfrentar la realidad social. Habría entonces una capa de la sociedad que actúa bajo elementos de «irracionalidad»: narraciones tradicionales o cotidianas que no hacen parte del acervo narrativo científico. De esta manera, tal y como lo hemos vivido en el mundo moderno occidental, «the effects of naturalism have been to restrict the rational world paradigm to specialized studies and to relegate everyday argument to an irrational exercise» (Fisher, 1984, p. 5).

El naturalismo filosófico, que ha estado tan en boga desde finales del siglo XIX y que ha promovido el desarrollo de la ciencia como el único medio para conocer la realidad, reduce toda la comprensión del universo al estudio lógico-matemático de las ciencias. Quien se aleje de esta manera

de pensar y entender la realidad entra, para este movimiento filosófico, en el «oscuro» mundo de la «irracionalidad». Es decir, bajo el paradigma racional se podría afirmar que las únicas personas que toman decisiones y comunican racionalmente son aquellas pertenecientes al selecto grupo de expertos científicos, el resto de la sociedad está destinada a tomar «malas» decisiones, pues no cuentan con el sentido de la racionalidad.

Con el establecimiento de estas concepciones de la racionalidad, que excluyen y delimitan a una muy selecta capa de la sociedad del acceso a la razón, son muchos los esfuerzos que desde hace algunas décadas se vienen presentando para reformular el naturalismo filosófico y ampliar la validez del paradigma racional. Se podría resumir en cuatro las estrategias llevadas a cabo por diferentes autores en este afán de reformulación:

1. Reconstituting the conception of knowledge (e.g. Bitzer, 1978; Farrell, 1976; Habermas, 1973; Lyne, 1982; McGee & Martin, 1983; Polanyi, 1958; Ziman, 1968).
2. Reconceptualizing the public –in terms of rational enterprises, fields, and/or communities (e.g. McKerrow, 1980a,b; Toulmin, 1958, 1972; Rieke & Janik, 1979; Willard, 1982; see also the first 19 essays in Ziegelmüller & Rhodes, 1981).
3. Formulating a logic appropriate for practical reasoning (e.g., Fisher, 1978; Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1969; Toulmin, 1958; Wenzel, 1977).
4. Reconceiving the conceptions of validity, reason and rationality (e.g., Apel, 1979; Ehninger, 1968; Farrell, 1977; Fisher, 1980; Gottlieb, 1968; Johnstone, 1978; McKerrow 1977, 1982) (Fisher, 1984, p. 5).

No obstante, Fisher se pregunta si la reformulación del paradigma racional ha sido exitosa y si no hay una mejor manera de concebir y articular las estructuras de los argumentos del día a día. Por supuesto, él asegura que al menos la respuesta a la segunda pregunta es afirmativa. La propuesta de Fisher radica precisamente en presentar el paradigma narrativo como la solución a las paradojas del paradigma racional: «the narrative paradigm may offer a better solution, one that will provide substance not only for public moral argument, but also all other forms of argument, for human communication in general» (Fisher, 1984, p. 5).

En este sentido, el paradigma narrativo no se presenta solamente como el reemplazo del problemático paradigma racional: no se trata de colocar al paradigma narrativo en los casos en que el paradigma racional se queda sin sustento teórico, sino que, por el contrario, lo que pretende Fisher es mostrar un paradigma más sensato que permita construir una idea coherente de las maneras en que es posible pensar y entender la argumentación y la comunicación de los seres humanos.

La idea del *homo narrans*, encerrada en el paradigma narrativo, pretende indicar que los seres humanos por naturaleza son *storytellers* o contadores de historias, narradores de un pasado, un presente y un futuro. Entonces habría que decir que todos los símbolos son compuestos, transmitidos y entendidos a partir de historias, narraciones que establecen un orden a los hechos y acciones vividas en la experiencia humana. Asimismo, cada historia pretende encerrar la experiencia común del ser humano con el fin de que quien escuche o lea la narración se sienta identificado con ella y la haga parte de su acervo cultural para reproducirla posteriormente.

A diferencia del paradigma racional, en donde la base de la racionalidad era la argumentación a partir de fórmulas lógicas implicativas o inferenciales que debían ser aprendidas o desarrolladas según la tradición del conocimiento científico, en el paradigma narrativo no se requiere de ningún aprendizaje para la racionalidad. Las decisiones y las formas de comunicación en el paradigma narrativo se dan a partir del uso de la narración, del relato, de las interacciones narrativas a las que acudimos diariamente. «We are conversation... conversation and its unity support our existence» (Heidegger, 1949, p. 278). No necesitamos aprender a narrar nuestra experiencia, esa resulta ser una propiedad innata de todos los seres humanos. En este sentido, el paradigma narrativo es totalmente incluyente: la racionalidad, las capacidades argumentativas en la toma de decisiones y la comunicación no están reservadas a un selecto grupo de iniciados en los métodos y prácticas científicas. Cada persona tiene la habilidad para decidir y comunicar de acuerdo a sus criterios de identificación y evaluación de los relatos y las narraciones que le son contadas. «The narrative impulse is part of our very being because we acquire narrativity in the natural process of socialization» (Goody & Watt, 1962-1963; Krashen,

1982). «That narrative, whether written or oral, is a feature of human natures and that it crosses time and culture» (Fisher, 1984, p. 8). Es decir, en el desarrollo de nuestra habilidad comunicativa está implícito el desarrollo de las habilidades narrativas y, por supuesto, argumentativas.

Está claro hasta aquí que el paradigma narrativo cuenta con unas características básicas que permiten su aplicación en la sociedad en general, gracias a que la propiedad narrativa es innata a las dinámicas de sociabilidad de los seres humanos. A diferencia de las prácticas del paradigma racional, en donde la racionalidad estaba ligada fuertemente con la *deliberación*, en el paradigma narrativo el principio operativo de la racionalidad es la *identificación*.

La identificación de las narrativas tiene, para Fisher, dos elementos claves que pueden servir para determinar los principios de racionalidad narrativa. El primero es la probabilidad o plausibilidad narrativa, es decir, la coherencia interna de la narración. En la experiencia narrativa de cada individuo existe una serie parámetros que se desarrollan de manera innata a partir de la experiencia vital de los relatos que a diario aparecen en la vida de las personas. De esta manera, cada persona que recibe un relato está en la capacidad —gracias a su experiencia narrativa— de evaluar si el relato es o no coherente en relación con su construcción interna —su mundo posible—, si puede o no caber dentro de las posibilidades de la realidad narrativa a las que se hace referencia. El segundo elemento clave es la fidelidad, este elemento proyecta la narración dentro de la experiencia de cada persona. En la medida en que el relato se correlacione con el mundo vivido por la persona que recibe la narración, este puede ser aceptado o rechazado por quien lo evalúa. Es así que algunas historias resultan ser mejores que otras, algunas son más acordes con la realidad de las personas, o se correlacionan de forma directa con los contextos sociales a los que van dirigidos, es decir, algunas historias satisfacen mejor la lógica de las *buenas razones* en las que se basa la argumentación del paradigma narrativo.

A partir de lo anterior, podemos afirmar que la racionalidad narrativa no es una sucesión de leyes del pensamiento que deben ser aplicadas. Esta forma alternativa de entender la racionalidad humana no es normativa en la medida en que la razón debe responder a unas ciertas reglas

preestablecidas de antemano por las lógicas científicas que se pusieron en boga desde el siglo XIX, y que hoy se mantienen en buena parte de la cultura occidental como los pilares de la educación y el desarrollo tecnológico y científico. Esa racionalidad tradicional propone una manera de pensar para que el razonamiento de las personas sea «válido», «certero», «apropiado», etc. En cambio, la racionalidad narrativa se presenta de forma descriptiva en la medida en que brinda una explicación de cualquier acción o elección dentro de la argumentación y la comunicación del ser humano, incluyendo, por supuesto, la ciencia (Fisher, 1984, p. 9). En este sentido, el paradigma racional establece un orden jerárquico de la sociedad, debido a que únicamente un grupo de personas está en capacidad de juzgar y dirigir a la sociedad, mientras que el paradigma narrativo ofrece una visión equitativa de la razón en la sociedad en la medida en que reconoce las posibilidades racionales en todas y cada una de las personas que conforman la sociedad.

Por otra parte, el paradigma narrativo permite enfrentar varias de las paradojas de los dualismos de la modernidad: la contraposición de la razón y la emoción, la imaginación y el intelecto, entre otras. Afirma Fisher que las «stories are the enactment of the whole mind in concert with itself» (1984, p. 10), es decir, en las historias, relatos o narraciones de cualquier tipo se encierran todas las propiedades de la mente humana: la razón, la emoción, la imaginación, el intelecto, la creatividad, etc. En este sentido, por ejemplo, la emoción no sería la contraparte de la razón, en realidad, como hemos visto en esta propuesta, la racionalidad parte de la significación narrativa de la experiencia humana, lo que implica que no podríamos ser seres racionales sin la participación de las emociones.

La propuesta de Fisher tiene además un acervo teórico que respalda su idea ampliada de la razón humana. Calvin Schrag, en su libro *Radical reflection and the origin of the human sciences*, afirma que «Reason, as the performance of vision and insight, commemoration and foresight, occasions the recognition of a process of meaning formation that gathers within it the logic of technical reason and the *logos* of myth» (1980, p. 126). Las razones míticas constituyen un componente histórico-narrativo que ha permitido el entendimiento humano de los fenómenos sociales y naturales

desde el principio de la humanidad. Las razones míticas se estructuran narrativamente, lo que ha permitido su aprehensión en todas las culturas y en todos los tiempos. En este sentido, resulta necesario hablar de mito cuando abordamos el problema de la razón humana. De igual manera, en 1979, Ángel Medina, en su libro *Reflection, time and the novel: Toward a communicative theory of literature* escribe sobre la idea de razón humana y afirma que:

It is necessary to define our reason primarily as biographical, that is, above all narrative and then symbolic. Human reason is narrative because it extends from its inception and in every one of its acts toward the foreshadowing of its total course. It is symbolic in that the major aim in the formation of this totality is its own self-presentation within the dialogue of consciousness. The meaning of my whole life is communicative; it emerges, as such, for the benefit of another consciousness when I attempt to present myself totally to it. Reciprocally, the meaning of another life becomes a totality only when received fully within my life. (1979, p. 30).

Notamos entonces que la propuesta del paradigma narrativo tiene un asidero teórico importante en lo concerniente con su visión de la razón humana. Podríamos citar a muchos otros teóricos que han concebido de forma similar el modo de razonar del ser humano. La idea de Medina relaciona muy bien la razón humana con los aspectos biográficos —de percepción individual— y los aspectos comunicativos —de intercambio social—. Este último elemento, señalado por Medina como el sentido mismo de la vida, encierra el valor del reconocimiento y representación de la realidad de cada individuo a partir de las narraciones que comparte y recibe de la sociedad. «Any story, any form of rhetorical communication, not only says something about the world, it also implies an audience, persons who conceive of themselves in very specific ways» (Fisher, 1984, p. 14).

Cualquier tipo de narración o relato necesita conectarse con su destinatario, con su auditorio a partir de lo que se definía arriba como «buenas razones»: «If a story denies a person's self-conception, it does not matter what it says about the world. [...] The only way to bridge this gap, if it can be bridged through discourse, is by telling stories that do not negate the self-conceptions people hold of themselves» (Fisher, 1984, p. 14). La recepción de las historias va a depender entonces de su constitución como

historias bien argumentadas. Fisher presenta dos características para lograr una buena recepción: características formales y características sustantivas. La primera tiene que ver con la plausibilidad o probabilidad narrativa, y la segunda tiene que ver con la fidelidad narrativa —ambas mencionadas en páginas anteriores—. Las características formales se relacionan entonces con la consistencia de las acciones y los personajes, es decir, el auditorio debe sentirse cómodo al escuchar el relato, debe encontrarlo coherente de acuerdo a su experiencia narrativa. «In epistemological terms, the question would be whether a narrative satisfied the demands of a coherence theory of truth. The most compelling, persuasive stories are mythic in form (Campbell, 1973; Cassirer, 1944, 1979, p. 246; Eliade, 1963)» (Fisher, 1984, p. 16). Por su parte, la característica sustantiva tiene que ver con la fidelidad narrativa, y por tanto se relaciona con la experiencia personal del auditorio. Ernest Bormann ha propuesto dos conceptos pertinentes para el problema de la fidelidad narrativa: corroboración y convergencia social, estos conceptos tienen que ver con la manera en que la persona se conecta con historias particulares. Sin embargo, Fisher no está totalmente de acuerdo con estos conceptos en la medida en que «they do not solve the problem of narrative fidelity because both suggest that narratives are valid by virtue of consensus and provide no criteria by which one can establish that one narrative is more sound than another» (Fisher, 1984, p. 16). Fisher cree que la lógica de las «buenas razones» es el esquema más viable, debido a que con él las narrativas pueden ser evaluadas: «its application requires an examination of reasoning and “inspection of facts, values, self, and society” (Fisher, 1978, p. 382). In epistemological terms, narrative fidelity is a matter of truth according to the doctrine of correspondence» (1984, p. 16).

Después de haber visto este panorama sobre el paradigma narrativo propuesto por el profesor Walter Fisher, y habernos adentrado en la importancia y las implicaciones de concebir la narración como la esencia misma de la comunicación y el pensamiento humano, es necesario que encaminemos la discusión hacia los elementos que van a ser tenidos en cuenta para la apropiación del relato en las problemáticas de las organizaciones. Fisher afirma que el relato o las formas narrativas, entendidas como un modo del discurso, son más universales y más eficaces que los argumentos para las comunicaciones que no implican un conocimiento técnico. Este va a ser un

punto fundamental en la discusión sobre los usos de las narrativas en las organizaciones. Las razones que da para hacer la anterior afirmación sobre la eficacia de las formas narrativas son las siguientes: primero, el relato o la narración son más cercanos a la manera en que las personas experimentan el mundo, es decir que en ella se envuelven diversos sentidos y, al igual que en la vida cotidiana, la experiencia viene cargada de razón y emoción, imaginación e inteligencia, entre otros elementos. Segundo, el ser humano no necesita aprender sobre la plausibilidad o coherencia de un relato, tampoco sobre su «fidelidad narrativa» —su relación con la realidad—. La cultura misma nos enseña a narrar y entender los relatos a través de la experiencia cotidiana. De acuerdo a lo anterior, Gadamer dice estar convencido de que «there are no people who do not 'think' sometime and somewhere. That means there is no one who does not form general views about life and death, about freedom and living together, about the good and about happiness» (1981, p. 58). Es decir, los seres humanos pensamos y reflexionamos de una u otra manera sobre las cosas de la vida, y en ese «pensar la existencia» elaboramos nuestras historias de la vida nuestra, y de la vida del resto de la humanidad. A partir de nuestra capacidad en la construcción de historias es que juzgamos las narraciones y relatos a los que vamos accediendo con el transcurrir del tiempo. Tercero, la narración funciona por insinuación e identificación, mientras que, como hemos visto, la argumentación del paradigma racional funciona a partir de implicaciones e inferencias deliberativas.

En resumen, las historias que escuchamos o leemos están provistas de «buenas razones» que nos llevan a aceptar «verdades», esas «verdades» son aprehendidas cada vez que nos adentramos en las historias, en los personajes, en las acciones. Cada vez que nos insertamos en una narración vamos comparando las verdades que se nos presentan con las que ya tenemos en nuestra mente, y de esta manera evaluamos y determinamos cómo se transforma nuestra percepción de la realidad.

El paradigma narrativo de Fisher que hemos visto en detalle ha tenido algunas críticas. Robert Rowland ha sido el mayor opositor con la publicación del artículo «Narrative: Mode of Discourse or Paradigm» (Rowland, 1987), en donde afirma que la narración es básicamente un modo del discurso y

nada más, una forma simple de organizar el discurso pero que no llega a ser un paradigma como lo establece Fisher. La crítica de Rowland carece de fundamento y por tanto no trascendió en el debate del paradigma narrativo. Por el contrario, la propuesta de Fisher se mantuvo vigente y ha sido sustentada por otros autores que han teorizado sobre el asunto.

La propuesta del paradigma narrativo ha sido complementada y sustentada por los trabajos de importantes teóricos, como el psicólogo Jerome Bruner, quien en 1987 escribió el artículo titulado «Life as Narrative», en donde afirma que:

...Logical thought is not the only or even the most ubiquitous mode of thought. For the last several years, I have been looking at another kind of thought (see, e.g., Bruner, 1986), one that is quite different in form from reasoning: the form of thought that goes into the construction not of logical or inductive arguments but of stories or narratives (p. 11).

Bruner afirma que la narración es más que un *modo* del discurso humano. Él reitera la idea de la narración como una forma de pensamiento a través de la cual entendemos y expresamos nuestra experiencia (Giroux & Marroquin, 2005). Asimismo, Brown & Duguid, en un artículo titulado «Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation» (Brown & Duguid, 1991), afirman, por un lado, que la realidad social está vinculada con las prácticas narrativas, y por otro, que la narración es un poderoso instrumento de conocimiento, ya que no sólo nos permite compartir datos, sino también procesar y organizar el conocimiento que se produce. En el mismo sentido, Mark Turner en su libro *The Literary Mind, The Origins of Thought and Language*, sugiere que la forma narrativa es el principio básico de la mente humana, la cual es fundamentalmente «literaria» (Giroux & Marroquin, 2005).

Para concluir debemos decir que el paradigma narrativo que propone Walter Fisher en la década de 1980, y que es sustentado y desarrollado a partir del trabajo de distintos autores de diferentes disciplinas, marca un punto de partida para el estudio y la aplicación del relato y las formas narrativas en el mundo organizacional. Se promueve entonces, a partir de lo planteado por este paradigma, un trabajo conjunto entre la narración como paradigma de la comunicación y el pensamiento humano, y las necesidades estratégicas y operativas de las organizaciones.

CAPÍTULO 2

Las narrativas y las organizaciones

Yo soy el cantor, el hombre que canta a los cuatro vientos, un hombre de corazón diciendo tornátiles palabras, a la sombra de la noche mirífica, a la sombra de sus párpados lentos.

Yo soy el cantor. Cantaré toda cosa bella que hay en tierras de hombres, cantaré toda cosa loable bajo el cielo. Cantor, cantador, de ritmos prestidigitador.

Fragmento de «El cantor» Aurelio Arturo.

Hasta el momento hemos visto en detalle las bases teóricas que desde la década de 1980 han presentado un marco bien fundamentado para desarrollar prácticas organizativas a partir del uso de narrativas con el fin de enfrentar las problemáticas frecuentes y de mayor complejidad de las organizaciones. En este capítulo vamos a centrar nuestra atención en los puntos teóricos que van a cimentar los usos de las narrativas en las organizaciones, por tanto, desarrollaremos un breve análisis de la teoría narrativa y la teoría organizacional que nos permitan entender la manera en que se pueden tejer los lazos entre una y otra disciplina, con el fin de aplicarlos a la práctica organizacional.

2.1 Las narrativas

Es importante aclarar y ampliar el concepto de narrativa antes de continuar con el tema organizacional. Son muchos los nombres que encontramos alrededor de este concepto: relato, historia, cuento, saga, narración, etc.; sin embargo, más allá del nombre, lo que nos interesa es dejar claro a qué nos referimos cuando hablamos de narrativa y qué particularidades distinguen el discurso narrativo de los demás tipos de discursos.

En la vida diaria nuestra comunicación está íntimamente relacionada con el acto de narrar. Nuestra relación con el mundo está mediada básicamente por narraciones. Como lo vimos en el capítulo anterior a través de la metáfora de Burke, nuestra concepción de mundo y realidad se da en buena parte gracias a las narraciones a las que accedemos a lo largo de nuestra vida. De esta manera, la narración es un elemento fundamental en la construcción de sentido y significación de la experiencia. Jerome Bruner afirma que:

We seem to have no other way of describing "lived time" save in the form of a narrative. Which is not to say that there are not other temporal forms that can be imposed on the experience of time, but none of them succeeds in capturing the sense of lived time: not clock or calendrical time forms, not serial or cyclical orders, not any of these. (1987, p. 12).

Esta es una tesis que ha sido planteada por varios autores, entre ellos Paul Ricoeur en su conocida obra *Tiempo y narración* (1984). Si la forma natural de estructurar, recordar, e incluso, «vivir» el tiempo y la experiencia se da a través de la narración, resulta imprescindible que en todos y cada uno de los ámbitos del conocimiento humano se preste atención y se utilicen formas narrativas para alcanzar distintos fines. Como vimos en el capítulo anterior, por diversas razones históricas, en los ámbitos del conocimiento el paradigma racional ha permeado fuertemente y las lógicas narrativas han sido relegadas y marginadas al ámbito popular de la cultura.

La reivindicación del paradigma narrativo que se ha presentado en los últimos años ha permitido que poco a poco se piense lo narrativo desde una óptica mucho más amplia. Las narrativas han comenzado a ser utilizadas en muchas organizaciones en el mundo como elemento clave para el mejoramiento de los procesos. De esta manera, las distintas posturas teóricas que han pensado y analizado lo narrativo a lo largo y ancho de la historia toman relevancia en los ámbitos organizacionales.

Desde hace miles de años ha existido una preocupación por entender y teorizar el fenómeno narrativo, los antiguos griegos, así como las culturas orientales, africanas, árabes, entre muchas otras han concebido desde distintos puntos la grandeza de la palabra y las maneras en que esta debe usarse y difundirse. Es así que se presentan en disímiles momentos de

la historia un sinnúmero de tratados que tienen como fin el desarrollo de herramientas para la narración. Un buen ejemplo lo constituye la retórica: desde hace más de dos mil años los antiguos griegos hicieron uso de la retórica en variados ámbitos de la sociedad de aquel momento. La retórica se constituyó en una materia de estudio que permitía el desarrollo de técnicas no sólo para la transmisión del conocimiento, sino para la persuasión y convencimiento de ideas. Por esta particularidad, la retórica fue y sigue siendo un elemento clave en los aspectos jurídicos del derecho occidental.

Los antiguos griegos y latinos desarrollaron igualmente teorías sobre las narraciones propias de la literatura, que constituyeron la base para las composiciones literarias de más de diez siglos. Durante el Renacimiento, y con el posterior desarrollo de la novela, se generaron igualmente teorías sobre las composiciones narrativas propias de la novela. Sin embargo, fue hasta el siglo XX que se consolidó un área exclusiva para el estudio teórico de las narrativas. Tzvetan Todorov, en su libro *Gramática del Decamerón* (1969), es el primero en acuñar el término francés *narratologie* —narratología— para referirse al estudio teórico de las representaciones narrativas. Todorov afirma que:

La narración es un fenómeno que aparece no sólo en literatura, sino en otros ámbitos que, de momento, dependen en cada caso de una disciplina diferente (cuentos populares, mitos, films, sueños, etcétera...). Nuestro empeño consistirá aquí en llegar a una teoría de la narración que pueda aplicarse a cada uno de estos ámbitos. En consecuencia este trabajo, más que de los estudios literarios, depende de una ciencia que no existe aún, la NARRATOLOGÍA, la ciencia del relato. Los resultados de esta ciencia tendrán no obstante gran interés para el conocimiento de la literatura, ya que su núcleo fundamental lo constituye frecuentemente el relato (Todorov, 1973, p. 21).

La narratología es definida por Todorov como «la ciencia del relato», una ciencia que no había sido definida como tal, pero que desde el tiempo de la antigua Grecia sus objetivos han sido desarrollados desde diversos campos de la lingüística, la filología y los estudios literarios, por mencionar algunos. La narratología como ciencia, tal y como la pensaba Todorov, se desarrolla gracias a las teorías propias del estructuralismo del siglo XX. No obstante, resulta imperdonable olvidar, por ejemplo, el trascendental papel

del formalismo de los rusos de principios del siglo XX, quienes, a partir de análisis lingüísticos de corte positivista, estudiaron la manera en que los relatos —sobre todo los literarios— se estructuraban bajo «lógicas» propias de la lengua en que se había escrito el texto. La narratología existe desde el mismo momento en que el ser humano se pregunta por la manera en que se configuran los relatos de distinta índole, es decir que muy probablemente desde los inicios mismos de la narración es posible encontrar los primeros intentos de lo que hoy, gracias a Todorov, denominamos como «narratología».

En las últimas décadas, la narratología ha tomado gran relevancia no sólo en los estudios literarios, sino en todo tipo de disciplinas que poseen interés en la narración. Por ejemplo, los estudios narratológicos de Gérard Genette determinan muy bien el tipo de narrador y la forma en que este se presenta. El narrador se distingue, para el teórico francés, a partir de su relación con la diégesis, —definida como el mundo en el que se desarrolla la historia—. Es decir, un narrador puede contar una historia que ha vivido —en este caso el narrador se encuentra en la diégesis de su historia—, y aparece, por lo general, la primera persona en el relato. De igual forma, el narrador puede contar una historia sin hacer parte de la misma y conociendo cada una de las circunstancias y de los personajes que la conforman —narrador omnisciente—, en este caso, el narrador es extradiegético. Además, puede aparecer un narrador que cuenta una nueva historia dentro de una historia existente, como el caso de las mil y una noches, fenómeno que Genette denomina como narrador intradiegético. Esto sólo por señalar algunas pocas de las caracterizaciones del narrador (Genette, 1989).

En general son muchos los ejemplos y las características de la narración que la narratología ha estudiado y nominado para el entendimiento de buena parte de las creaciones narrativas artísticas. Actualmente, por ejemplo, la narratología tiene mucha relación con la creación y el análisis de historias en el cine. Muchas técnicas cinematográficas tienen que ver con las investigaciones y desarrollos narratológicos de, por ejemplo, los estudios literarios. La técnica del punto de vista del observador o POV —por sus siglas en inglés: *point of view*— es un buen ejemplo.

No podemos, aunque sería interesante, detenernos en todos los estudios y análisis que la narratología ha presentado en los últimos tiempos. Cada vez que sea necesario se hablará de los términos y propuestas teóricas relacionadas con la narratología. Lo realmente importante en este punto es dejar claro qué entendemos por narración y cuáles son elementos esenciales que la distinguen de las expresiones de la palabra que no son narrativas.

Veamos directamente un ejemplo:

A UNA NARIZ

Érase un hombre a una nariz pegado,
 érase una nariz superlativa,
 érase una nariz sayón y escriba,
 érase un pez espada muy barbado.

Érase un reloj de sol mal encarado,
 érase un alquilara pensativa,
 érase un elefante boca arriba,
 era Ovidio Nasón mas narizado.

Érase un espolón de una galera,
 érase una pirámide de Egipto,
 las doce tribus de narices era.

Érase un naricísimo infinito,
 muchísima nariz, nariz tan fiera,
 que en la cara de Anás fuera delito. (Quevedo, 1985, p. 133)

¿Es el anterior soneto un ejemplo de narración? Claramente la respuesta es negativa. El muy conocido soneto de Francisco de Quevedo es puramente descriptivo y, por supuesto, burlesco. En cada uno de los versos del poema se insiste en describir la exagerada prominencia de una nariz humana. Aunque el poema inicia como los tradicionales cuentos de hadas —*érase una...*—, enunciando un tiempo pasado en donde se supone que un narrador va a contarnos lo sucedido, en este soneto no hay desarrollo alguno de acciones. Nada sucede en realidad. Sin embargo, no podemos afirmar en ningún sentido que los poemas o la poesía misma no

cuentan con un componente narrativo. En realidad son muchos los poemas narrativos que encontramos en la historia de la literatura.

Aunque actualmente se clasifican en los géneros narrativos de la literatura contemporánea a la novela, el cuento, el relato, la crónica, etc., la poesía narrativa está presente desde el inicio de los tiempos. Los casos más emblemáticos están precisamente en el inicio de la literatura occidental. Los poemas épicos homéricos, por ejemplo, son narraciones que cuentan historias tradicionales griegas. Aunque se configuran en verso, y se concibieron y divulgaron como cantos, se trata de historias narradas musicalmente, con el ritmo propio del hexámetro dactílico.

Con el fin de ejemplificar, veamos a continuación un poema narrativo de José Asunción Silva:

La respuesta de la tierra

Era un poeta lírico, grandioso y sibilino,
que le hablaba a la tierra una tarde de invierno,
frente a una posada y al volver de un camino:
—¡Oh madre; oh Tierra!—díjole—, en tu girar eterno
nuestra existencia efímera tal parece que ignoras.
Nosotros esperamos un cielo o un infierno,
sufrimos o gozamos, en nuestras breves horas,
e indiferente y muda, tú, madre sin entrañas,
de acuerdo con los hombres no sufres y no lloras.
¿No sabes el secreto misterioso que entrañas?
¿Por qué las noches negras, las diáfanas auroras?
Las sombras vagarosas y tenues de unas cañas
que se reflejan lívidas en los estanques yertos,
¿no son como conciencias fantásticas y extrañas
que les copian sus vidas en espejos inciertos?
¿Qué somos? ¿A do vamos? ¿Por qué hasta aquí vinimos?
¿Conocen los secretos del más allá los muertos?
¿Por qué la vida inútil y triste recibimos?
¿Hay un oasis húmedo después de estos desiertos?
¿Por qué nacemos, madre, dime, por qué morimos?
¿Por qué? Mi angustia sacia y a mi ansiedad contesta.
Yo, sacerdote tuyo, arrodillado y trémulo,

en estas soledades aguardo la respuesta.
La tierra, como siempre, displicente y callada,
al gran poeta lírico no le contestó nada. (Silva, 1984, p. 126)

En este poema la narración se presenta básicamente a partir de dos acciones: la pregunta que le hace un poeta «grandioso y sibilino» a la tierra, y la respuesta que ésta le da. Con tan sólo dos acciones es posible tener una narración y, por supuesto, una historia. Las muchas preguntas y comentarios del poeta hacia la tierra hacen parte de la narración, pero no son acciones propiamente dichas. El poema de José Asunción Silva posee un narrador que relata lo que le sucedió a un poeta en su diálogo con la madre tierra, aquí existe una secuencia de acciones que posee un sentido. El sentido resulta un elemento clave para la construcción de una narración.

Algunos autores (Forster, 1927) distinguen entre historia —*story*— y trama —*plot*—, donde la primera sería la sucesión de unas acciones, y la segunda, la sucesión de acciones con un sentido. Es decir, en la secuencia: el poeta le pregunta a la tierra/la tierra nada le contesta, sería una historia; la trama, por su parte, se presenta como la secuencia causal: el poeta le pregunta a la tierra sobre los enigmas más profundos de la existencia/la tierra nada le contesta. La trama tiene que ver con la causalidad de las acciones, con el por qué se presentan las acciones. En el poema narrativo se enuncian unas razones por las cuales el poeta cuestiona a la tierra, lo que no se enuncia es por qué la tierra nada contesta, sin embargo, ahí está el *quid* del poema modernista de Silva.

Para nuestra concepción de narrativa es importante tener en cuenta el sentido mismo de las acciones, una narración sin trama se convierte en una enumeración de situaciones o acciones sin sentido. Podemos ir planteando entonces unos elementos básicos para definir la narración, hasta el momento tenemos dos elementos claves: la aparición de al menos dos acciones y el sentido o coherencia entre una acción y otra.

Otro elemento que ya mencionamos, pero que resulta importante aclarar, es el narrador. Aunque pareciera obvio que en toda narración, o en toda construcción narrativa —para ser más generales— aparece un narrador, en realidad no siempre resulta tan cierto o evidente. Por ejemplo, en el caso

de una película el narrador generalmente es la cámara, pues es quien nos va mostrando las acciones de los personajes. En el caso de una obra de teatro tenemos que en algunos casos los mismos personajes pueden ser narradores, pero en la forma más tradicional el espectador es testigo directo de las acciones de los personajes sin la necesaria intermediación de un narrador. En la danza también se presentan construcciones narrativas que no están mediadas por un narrador explícito. Lo mismo sucede, por ejemplo, en el caso de una pintura.

Para delimitar el asunto y poder movernos con mayor tranquilidad en el concepto de narración, vamos a centrar nuestra atención en aquellos fenómenos narrativos presentados a través de la forma verbal, es decir, en representaciones narrativas dadas por medio de la palabra oral o escrita. De esta manera, tendremos la presencia obligatoria y tangible de uno o varios narradores.

Por tanto, nuestro concepto de narración tiene hasta este momento tres elementos fundamentales y básicos, imprescindibles al momento de entender una narración:

1. Dos o más acciones.
2. Coherencia y sentido entre las acciones.
3. Un narrador explícito que se presenta gracias a la realización verbal (oral o escrita) del relato.

Además de estos elementos, debemos señalar dos relaciones que van a ser claves a la hora de entender y configurar cualquier tipo de narrativa: la primera es la relación del narrador con los hechos o acontecimientos que narra, y la segunda es la relación del narrador o enunciador con el receptor. Como lo señala Luz Pimentel, «La situación de enunciación del modo narrativo establece, necesariamente, una relación temporal y de interdependencia entre el acontecimiento y el enunciador que da cuenta de él» (1995, p. 267). Por lo general, las acciones y hechos de las narraciones se enuncian en pasado, debido a que siempre existe una brecha temporal entre lo sucedido y lo narrado, y, como lo veremos más adelante, debido a que la relación entre la narración y la memoria resulta de gran trascendencia para el ser humano.

Sin embargo, las narraciones pueden ser enunciadas en tiempo futuro o en tiempo presente, pues es posible narrar predicciones o situaciones futuras, o narrar acciones o hechos que están ocurriendo en el presente. Para Gérard Genette (1998) existen cuatro tipos de narración en relación con el tiempo narrado: retrospectiva, prospectiva, simultánea e intercalada. En la narración retrospectiva el narrador se ubica en un tiempo posterior al de los hechos que narra, por supuesto en él se enuncian las acciones en tiempo pasado. Por su parte, la narración prospectiva cuenta en tiempo futuro debido a que el narrador se ubica en un tiempo anterior al de los acontecimientos. En la narración simultánea, la narración se da en tiempo presente y pretende relatar los acontecimientos que están sucediendo. La narración intercalada sería entonces la mezcla de los tres tipos de formas temporales de la narración.

No obstante, existen teorías que plantean que cualquier narración intenta simular un presente (Hamburguer, 1986), es decir que, aunque la narración se enuncie en pasado o en futuro, la relación del narrador con el oyente o lector presenta una sensación de presente del personaje que realiza la acción. Esto es, cada vez que se describe una acción pasada, quien la lee o la oye la imagina en presente. Para esta persona que recibe la narración, la acción pasa en el momento de la recepción, no antes, no después. Por ejemplo, cuando vemos una película sobre un hecho histórico que no hayamos vivido, las acciones se manifiestan en un presente, la historia repercute en nuestro presente. Aunque las acciones se relacionan con un periodo de la historia anterior al que vivimos, las evaluaciones de las situaciones vistas se ponen en contacto con la realidad presente.

Es decir, las verdaderas repercusiones de una narración se dan para el receptor en el presente, no importa si las acciones de la narración estuvieron siempre centradas en el pasado. La importancia de la transmisión de cualquier tipo de narración está anclada en el presente, no interesa entonces, para efectos de la recepción y de nuestra investigación, el tiempo gramatical utilizado para relatar las acciones de una historia, lo realmente importante es la manera en que el presente del receptor va a ser intervenido y transformado.

Por tanto, podemos adicionar un elemento más a nuestra concepción de narración. Hemos mencionado las acciones, la coherencia y el narrador como puntos claves para entender una narración, ahora podemos hablar del receptor de la narración como un factor que determina la narración misma. Desde hace algunas décadas el estudio del receptor ha llevado al desarrollo de distintas teorías, sobre todo en el ámbito literario.

Hace miles de años, cuando se desarrolló la escritura en el mundo occidental, el receptor de una obra comenzó a perder importancia en la medida en que no podía interpelar al autor. La «pasividad» fue una característica acuñada al lector en tanto tenía que limitarse a lo que se encontraba plasmado en el papel. Sin embargo, aunque no era posible la interpelación inmediata al lector, con el tiempo se reivindicó el poder de interpretación y de apropiación del lector.

Para las narrativas organizacionales y sus distintos usos resulta vital el papel del receptor, sobre todo debido a que en la mayoría de casos narrativos dentro de las organizaciones los relatos se presentan de forma oral y no escrita. En las narrativas orales el papel del receptor es totalmente activo, su influencia en el enunciador y narrador determinan de cierta manera el desarrollo de la narración. Un narrador no puede evitar el contacto con quienes reciben su enunciación. Dependiendo de los gestos, las miradas, o las preguntas del público el narrador va a desarrollar su relato de una u otra forma. No sucede lo mismo con el escritor que, por lo general, desconoce quién o quiénes serán los y las lectoras, y su interacción con los receptores no es inmediata.

Como veremos en los siguientes capítulos, en las narrativas organizacionales es el receptor quien va a determinar casi que por completo el comportamiento de la narración. Desde un inicio la narración va a tener en cuenta al receptor, pues la relación de este con la historia y la información que se pretende transmitir va a ser esencial al momento de utilizar las narrativas organizacionales en cualquier tipo de contexto.

En la medida en que el receptor puede determinar o influir la estructura narrativa, o incluso la trama, es importante profundizar en este aspecto. Retomemos entonces rápidamente la parte temática de la narración con

el fin de entender las posibilidades e implicaciones de la transformación o el cambio en una historia. Se ha mencionado anteriormente a la trama como la relación de sentido que se establece entre las acciones, es decir, la coherencia de la historia dependerá de la conexión lógica entre una y otra situación. Una secuencia como: «salió de su casa, compró un avión, golpeó una lata de gaseosa, escribió la carta, desayunó, fue al baño», no tiene un sentido causal entre una acción y otra, por tanto nos enfrentamos a una simple sucesión de actos que en última instancia no transmiten una idea clara. Como hemos visto, en la narración resulta de trascendental importancia la transmisión de ideas. La narración es una de las formas más efectivas de comunicación y desde el inicio de la humanidad ha sido utilizada por esta para entender y configurar las percepciones de la realidad en las distintas culturas.

La narración, gracias a su propiedad de encausar una historia a través de acciones enlazadas causalmente, manifiesta una estructura que ha sido simplificada por algunos teóricos bajo las clásicas etapas: inicio, nudo y desenlace. Es decir, una situación inicial que plantea el contexto y los roles de los personajes principales, una situación o elemento problemático que va a conducir a un conflicto, conocido por muchos como nudo, y el desenlace o resolución de las tensiones y conflictos que conduce a la situación final. Por supuesto, no todas las narraciones cumplen con estos parámetros o los desarrollan de esta forma básica. Existen muchas variaciones y formas de complejizar esos tres elementos de la trama. Incluso, en la literatura encontramos obras como las pertenecientes a los movimientos vanguardistas o de la teoría del absurdo en donde suceden acciones consecutivas sin relaciones lógicas o causales. *Esperando a Godot* ha sido definida por algunos como una obra en donde «nada ocurre, dos veces» en referencia a los dos actos de la obra.

Aunque la trama de una narración puede no cumplir con la típica estructura de inicio, nudo, desenlace, lo que hay que resaltar es que, como ya dijimos, para que exista una narración son necesarias al menos dos acciones con una relación causal, lo que implica que siempre va a existir una transformación o cambio entre una acción y otra. Por más simple que sea la acción inicial, al llegar al final esta acción va a tener una implicación

dentro de la historia. Por ejemplo, el poeta lírico, grandioso y sibilino, no es el mismo después de la respuesta que le da la Tierra. En este sentido, toda narración puede ser entendida como el relato de una transformación o de un cambio que afecta el orden inicial de las relaciones de los personajes con el mundo en el que se encuentran.

Pero además de la transformación suscitada en las relaciones entre personajes e historia, las relaciones entre la historia y el receptor o receptora, así como las interpretaciones de la historia por parte de los destinatarios establece un papel de incidencia entre la transformación de la narración y la significación del cambio por parte del receptor. De esta manera, la narración posee un poder para desarrollar significados a partir de la aprehensión de la historia por parte del receptor y de las relaciones entre la historia y la propia experiencia individual y colectiva.

La narración transforma el sentido mismo de la realidad, no sólo dentro, sino también fuera del relato en la medida en que nos permite viajar en el tiempo y el espacio, cambiar la historia como la conocemos e incluso corregir nuestra propia historia de vida. Como diría Gabriel García Márquez: «la vida no es la que uno vivió, sino la que uno recuerda, y como la recuerda para contarla».

En realidad, como lo señala Jerome Bruner «we organize our experience and our memory of human happenings mainly in the form of narrative – stories, excuses, myths, reasons for doing and no doing, and so on» (1991, p. 4). Es decir, nuestra experiencia y nuestra relación con la narración y las formas narrativas va más allá de la recepción de las historias que a diario escuchamos o leemos, la relación resulta ser mucho más íntima en la medida en que nuestras vivencias y nuestras memorias se estructuran de forma narrativa. Es decir, el recuento de nuestra propia vida se almacena y se comunica de forma narrativa. De esta manera, la identificación de las narrativas a las que accedemos junto con las que hemos almacenado a partir de nuestra experiencia va a contribuir en nuestra percepción de la realidad misma.

Narrative is a conventional form, transmitted culturally and constrained by each individual's level of mastery and by his conglomerate of prosthetic devices, colleagues, and mentors. Unlike the constructions generated by logical and scientific procedures that can be weeded out by falsification, narrative constructions can only achieve "verisimilitude". Narratives, then, are a version of reality whose acceptability is governed by convention and "narrative necessity" rather than by empirical verification and logical requiredness, although ironically we have no compunction about calling stories true or false (Bruner, 1991, p. 4-5).

Como lo señala Bruner y como lo vimos en el primer capítulo, las narrativas son una forma natural y convencional de transmisión cultural. Las narrativas no se validan a través de la «lógica» matemática, o de algún tipo de regla formal, sino que los seres humanos, por medio de la experiencia, desarrollamos parámetros para estimar la verosimilitud de la narración, con lo que se evalúa comúnmente si se trata de una historia falsa o verdadera. Por tanto, las narrativas van más allá de ser una simple estrategia de transmisión de ideas, ellas sirven como un catalizador de la realidad.

2.2 Las organizaciones

Pasemos ahora a analizar y aclarar rápidamente los conceptos y propuestas teóricas alrededor de las organizaciones. Resulta muy importante entender el concepto de organización desde diversos puntos de vista y las situaciones de mayor complejidad que encontramos en torno a este tema.

Tradicionalmente se ha definido a una organización como una estructura social creada por individuos para apoyar la búsqueda grupal de objetivos específicos. Lo que quiere decir que las organizaciones han sido entendidas como grupos cuyos miembros coordinan sus comportamientos para llevar a cabo las metas compartidas (Scott, 2003). Las metas de una organización pueden ser tan diversas y tan complejas como tipos de organizaciones existen en el mundo. Desde las organizaciones que luchan contra el hambre, hasta las organizaciones criminales, pasando por gigantescas organizaciones empresariales multinacionales, son claros ejemplos de agrupaciones de personas que trabajan por unos objetivos comunes.

El afán por estudiar, entender y teorizar las organizaciones tiene sus inicios a finales del siglo XIX con la racionalización de los aspectos sociales, sobre todo aquellos vinculados con lo laboral en Europa. Se trataba en ese momento de «describir a la vez que generar un dispositivo teórico que permitiese entender el funcionamiento de las organizaciones» (Sisto, 2004, p. 27), de igual forma, se buscaba concebir unos parámetros que facilitarían la racionalización de la producción social.

En el siglo XX la racionalización de todos los procesos se convirtió en uno de los pilares de la visión positivista de la sociedad, y la industrialización sirvió de motor de la preocupación por hacer eficiente las producciones de las organizaciones empresariales en el mundo del capital. Ya no sólo se trata de un interés de las ciencias sociales por estudiar y entender las organizaciones de una sociedad, sino que el mundo de la administración empresarial va tomar un gran interés en la racionalización de los procesos organizacionales con el fin de incrementar la eficiencia y la productividad. De esta manera, según lo afirma Sisto (2004), citando a Gorz (1991) «lo que nosotros llamamos organización es una invención de la modernidad» (27).

Aparece entonces la denominada administración científica a principios del siglo XX como la forma adecuada para «transformar con mayor rapidez la fuerza de trabajo en capital» (Sisto, 2004), utilizando por supuesto las «virtudes» racionales de la ciencia. Entre los principales autores que desarrollaron estos paradigmas al iniciar el siglo XX, y que establecieron sus ideas como pilares para la administración empresarial, tenemos a Frederick Taylor, Henri Fayol, Luther Gulick y Lindall Urwick (Rodríguez, 1995). Con su obra, *Principios de la administración científica*, Taylor establece una serie de principios que permitirían a cualquier organización una mayor productividad y eficiencia. Los cuatro principios básicos de Taylor que rápidamente fueron conocidos e implementados por grandes compañías son los siguientes:

1. Organización científica del trabajo.
2. selección y entrenamiento del trabajador.
3. Cooperación entre directivos y operarios.
4. Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo (Sisto, 2004).

De lo que se trata básicamente es de, por un lado, lograr una estandarización de las funciones y demarcar claramente las distinciones en las funciones que cada empleado o empleada debe ejercer diariamente. En este sentido, la distinción mayor se presenta entre el trabajo «intelectual» o directivo y el trabajo operativo —organización científica del trabajo; selección y entrenamiento del trabajador—. Por otro lado, se trata de hacer hincapié en la eficiencia del trabajo operativo implementando prácticas como la remuneración por labor efectuada o por unidad de producto, esto es nombrado eufemísticamente como cooperación entre directivos y operativos. Por último, se busca que los directivos se encarguen de poner en práctica un plan organizado del trabajo y su división.

Según es mencionado por Sisto (2004), estos cuatro puntos fueron rápidamente puestos en práctica por grandes administradores de importantes compañías, uno de ellos fue el emblemático administrador Henry Ford, quien organizó estratégicamente sus procesos de producción y distribución de automóviles en el mundo a partir de las ideas de Taylor.

Luego de la publicación de Taylor, encontramos un texto que va a ser clave para la racionalización de los procesos administrativos, *Industrial and General Administration*, publicado en 1916. En este texto se proponen las cinco tareas básicas para una administración de corte positivista: planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar. La idea de Fayol es presentar una visión cartesiana en donde cada elemento propio de los procesos de la administración sea puesto en una cadena secuencial bajo las dinámicas propias de la lógica y el método científico.

Es así que en los inicios del siglo XX el uso y la fe en la razón científica fueron establecidos como piedras angulares del desarrollo y la optimización de los procesos. En muchas de estas experiencias los trabajadores y, sobre todo, aquellos empleados dedicados a la parte operativa, eran entendidos como simples intérpretes y ejecutores de tareas que debían obedecer a partir de una metodología específica. Es decir que, bajo esta mirada taylorista, no se tenían en cuenta elementos subjetivos y/o pertenecientes a la psicología y la percepción individual de mundo.

Por su parte, varios investigadores de las ciencias sociales plantearon que las organizaciones resultan ser sistemas mucho más complejos y que la visión positivista de Taylor y Fayol desconoce ciertas variables de gran importancia. Max Weber, por ejemplo, estableció las interacciones entre individuos como un elemento fundamental de entendimiento de las organizaciones en todas sus dimensiones. Años después Talcott Parsons, en concordancia con las ideas de Weber, pero yendo un poco más allá, establecieron una idea de organización como sistema vivo cuya complejidad radica en la interacción de cada uno de sus miembros a partir de la ejecución de las tareas y del desarrollo de sus roles organizacionales. De acuerdo con estas ideas, Barnard define la organización teniendo en cuenta las ideas de Weber y Parsons, así: «sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas» (Barnard, 1938 citado en Sisto Campos). Esto es importante debido a que «destaca que es a través de una coordinación consciente y deliberada de las actividades de los individuos que se logran los propósitos» (Sisto, 2004, p. 41). Barnard hace énfasis en los individuos y entiende que sin las acciones individuales resulta imposible lograr resultados colectivos. Por tanto, la coordinación de actividades debe partir de tomar al individuo en cuenta desde todos sus contextos.

El tema de la subjetividad y los procesos de asociación e interacción van a ser fundamentales a la hora de entender la manera de mejorar los desempeños de las y los miembros de una organización. Tanto que los experimentos positivistas llevados a cabo en grandes compañías a principios de siglo XX, como el cambio en la iluminación de los lugares de trabajo (Sisto, 2004) no arrojaban los resultados esperados, mientras que los análisis que tenían en cuenta la subjetividad de los miembros de una organización demostraban que existe una clara relación entre las dinámicas grupales, los sentimientos individuales y la eficiencia de cada persona. Esas relaciones resultan ser mucho más fuertes y efectivas para la producción que aquellas que simplemente tienen en cuenta el dinero como retribución a la labor o como sanción a la omisión o a las falencias de producción.

Es claro que en muchas situaciones las acciones colectivas encaminadas a lograr una meta no siempre cuentan con el respaldo de todos y todas los involucrados en una organización. En algunos casos se obliga a actuar

a partir de la sanción —económica, judicial, etc.—. Este es el caso más común y utilizado en buena parte de las organizaciones que encontramos en nuestra sociedad y, sobre todo, la manera en que la organización del Estado funciona en casi todas las geografías y culturas.

Las narrativas organizacionales entran a jugar un papel muy importante en la manera en que deben ser entendidas y manejadas las relaciones y las funciones que cada miembro de la organización cumple. Una manera muy novedosa para promover el cumplimiento de los objetivos de una organización por parte de sus miembros, que tiene que ver con el uso de las narrativas en tanto transformación y configuración del discurso, es la teoría del juego y la diversión. *The fun theory* es una apuesta reciente propuesta por una de las marcas más exitosas de autos en el mundo para promover la colaboración y la cooperación de las personas en una organización con el fin de lograr los objetivos comunes de una manera divertida. Esta teoría se basa en la idea de que algo tan simple como el juego y la diversión es la manera más fácil de llegarle a las personas para que se motiven y cambien su comportamiento. Una de las experiencias más exitosas fue la desarrollada en Estocolmo por Kevin Richardson, un estadounidense que propuso crear una lotería para que las personas no sobrepasaran las velocidades permitidas en la ciudad. Cada persona que pasara por el sensor y la cámara de velocidad por debajo del límite permitido recibía un boleto de lotería, mientras que aquellas personas que sobrepasaran el límite debían pagar una multa que iba al fondo de dicha lotería. La reducción de la velocidad en las calles de Estocolmo y del número de infractores fue asombrosa (thefuntheory.com). Asimismo, se han desarrollado ideas en pro del reciclaje, el uso del cinturón de seguridad, entre otras.

La teoría de la diversión, así como muchas otras alternativas para enfrentar el trabajo de todos y cada uno de los participantes de una organización con el fin de guiarlo para el cumplimiento de los objetivos propuestos, tiene una relación metodológica con las narrativas organizacionales. La teoría de la diversión hace parte de un tipo de narrativa que intenta comunicar, transmitir y generar acciones a partir del discurso de la diversión y el juego, y tiene la particularidad de involucrar directamente a cada uno de los miembros de la

organización con el fin de lograr su participación activa mediante estrategias de prácticas lúdicas que tienen que ver con los objetivos establecidos previamente. Aquí cada miembro de la organización hace parte de una narración en la que las acciones están involucradas con la participación activa de cada individuo y cuyos objetivos no sólo están contribuyendo con las metas de la organización, sino que además están desarrollando positivamente la parte subjetiva y emocional de cada persona.

Por otra parte, es importante señalar que en la sociedad las organizaciones de distinto orden influyen sustancialmente en los desarrollos de las políticas públicas. Dependiendo de los intereses y objetivos de cada organización, se van a presentar luchas y conflictos en la sociedad que determinarán la estabilidad y el bienestar de la misma. De esta manera, la importancia del análisis organizacional y de las narrativas organizacionales va más allá de la relación y la incidencia dentro una organización de cualquier tipo. Se trata de la posibilidad de transformar las dinámicas de la organización para el mejoramiento no sólo de la organización, sino de la sociedad misma.

Veamos entonces los componentes de las organizaciones para plantear los distintos contextos en donde las narrativas organizacionales van a tener un papel importante. Varios han sido los planteamientos alrededor de la manera en que se puede entender la estructura de una organización, vamos a detenernos brevemente en la propuesta de Richard Scott, quien presenta cinco elementos fundamentales en la constitución de cualquier organización.

El primer elemento es, por supuesto, los participantes: directivos, empleados, clientes, proveedores, etc., es decir, todas las personas que tienen algún tipo de relación con la organización y que le aportan en mayor o menor grado. Recordemos que básicamente una organización es una agrupación de personas trabajando por unos objetivos comunes, en este sentido, las bases de cualquier organización van a estar supeditadas a los participantes. A su vez, los participantes cumplen con unos roles que se establecen según la manera en que se estructura la organización. Ese es el segundo elemento mencionado por Scott, denominado por él como la estructura social de una organización, que pueden darse de dos maneras: verticales, es decir que existe un marcado orden jerárquico; horizontales, en donde los participantes poseen los mismos grados de

acción y responsabilidad. Asimismo, distingue entre estructuras formales en donde los roles están muy bien formulados y delimitados, y estructuras informales en donde las interacciones de los participantes van a determinar su ubicación.

No obstante, las estructuras sociales en una organización son más que formas recurrentes de comportamiento o interacción entre los participantes. En muchos casos, las estructuras sociales de una organización obedecen o responden a patrones o sistemas culturales que implican principios y creencias normativas. De hecho, estos aspectos culturales de la estructura social guían frecuentemente los patrones de comportamiento. Se dice que socialmente existe una idea de lo que está bien y mal como patrón comportamental en una organización, afirma Scott que las organizaciones tienden a premiar los comportamientos que apuntan hacia esos «ideales» de comportamiento social (Scott, 2003). Además de lo anterior, la estructura social puede reflejar las creencias culturales cognitivas y los entendimientos de la gente. Para nuestra sociedad colombiana resulta difícil pensar, por ejemplo, en un colegio sin los tradicionales roles de rectora o rector, coordinadora o coordinador académico, docentes por áreas, etc.

El tercer elemento son los objetivos por los que la organización va a trabajar. Como sabemos, los objetivos abarcan un amplio espectro y tienen que ver con los intereses de las personas que crean la organización. Como cuarto elemento señalado por Scott, está la tecnología o una tecnología que facilitará que los participantes de una organización alcancen los objetivos propuestos. Por último, se señala al entorno como elemento básico para tener en cuenta en una organización. Se trata del contexto en el que se circunscribe la organización y con el cual interactúa. En ella todos los elementos internos: participantes, estructura social, objetivos y tecnología tienen que ver, de una u otra manera, con el entorno. Claramente, el tema espacial y contextual va a determinar muchos aspectos de la organización, por este motivo, como veremos más adelante, va a ser un tema clave en los usos de las narrativas organizacionales.

Por otro lado, Scott caracteriza a las organizaciones según tres tipos de sistemas que encierran las lógicas de proceder en las labores diarias. Una organización podría tomar parte de cualquiera de los tres sistemas

o de varios al tiempo. Estos sistemas son: racional, natural y abierto. El primero caracteriza a una organización como un colectivo orientado hacia la búsqueda de metas específicas y de aquellos comportamientos exhibe una estructura formalizada. Este sistema tiende a enfocarse en las unidades administrativas de las organizaciones y en sus procesos racionales para la toma de decisiones.

La segunda caracterización de las organizaciones es denominada «sistemas naturales» y se deriva de las ideas propuestas por Parsons para las organizaciones como sistemas biológicos. Aquí las organizaciones son consideradas como una colectividad cuyos participantes buscan múltiples intereses, por tanto, frecuentemente se crean tensiones entre los empleados, pero prevalece el instinto de conservar la organización como un recurso importante. En este tipo de sistema se crea una estructura social informal, los empleados toman decisiones según las coyunturas internas, no se planean muchas cosas porque la respuesta, o más bien, las decisiones en últimas se dan no por normas sino por las consideraciones de los participantes. En esta teoría se ven las organizaciones como sistemas orgánicos que se adaptan a múltiples circunstancias y retos.

En la tercera caracterización de las organizaciones —sistemas abiertos—, estas son evocadas como un sistema que interactúa directamente con el entorno y de cuya interacción se organizan y estructuran los procesos internos. Es decir, en las organizaciones, entendidas bajo este sistema, la dinámica principal tiene que ver con el cómo influye la organización en el exterior y cómo el entorno interviene en la consolidación de los objetivos propuestos.

Teniendo en cuenta estas caracterizaciones de las organizaciones veamos a continuación algunos de los puntos problemáticos comunes en todo tipo de organizaciones y que retomaremos en el siguiente capítulo desde el punto de vista de las narrativas organizacionales. Lo primero que hay que señalar es que las organizaciones necesitan reorganizarse cuando no están llevando a cabo de forma cabal los objetivos y/o las metas propuestas, o cuando existen mejores maneras posibles de alcanzar los resultados esperados.

Un primer problema común en las organizaciones es, por un lado, definir con claridad los objetivos, y por otro, transmitir los objetivos a todos los participantes de la organización. Es decir, no debe existir conflicto ni tensiones entre las concepciones o entendimientos de los objetivos de una organización, porque implicaría la obstaculización del camino a la realización de los logros.

El segundo problema recurrente es el de poder lograr que cada uno de los participantes de la organización cumpla con sus respectivas tareas. Esto lo miramos brevemente arriba y vimos cómo teorías como la del juego y la diversión pueden ayudar en este tipo de situaciones tan comunes y cotidianas en las organizaciones. El tercer inconveniente se relaciona con el anterior y tiene que ver con la coordinación de tareas, aquí es importante tener en cuenta las habilidades de los participantes de la organización para el diálogo y el trabajo conjunto.

Por otro lado, los elementos externos también resultan ser un problema recurrente en las organizaciones. El entorno influye en cada una de los elementos internos de la organización, asimismo, la cultura y las condiciones del entorno van a determinar las relaciones entre los participantes y la sociedad que alberga a la organización. De igual forma, el quinto elemento problemático va a ser las relaciones e interacciones entre las organizaciones. Las relaciones entre organizaciones van a incidir gravemente en los avances y retrocesos de la producción, y los aportes de las organizaciones con la sociedad en general. Un vínculo cordial entre organizaciones del mismo tipo va a permitir desarrollar estrategias conjuntas y por tanto fomentará un mejor crecimiento.

A partir de todo lo anterior resulta importante detenernos en las inmensas posibilidades que se pueden dar a partir de una interrelación y trabajo conjunto entre las formas y las teorías organizacionales y las estrategias y teorías narrativas. Lo narrativo, al estar presente y radicalmente vinculado con las subjetividades y percepciones de mundo de cada individuo, va a presentarse como un factor clave en la constitución de herramientas y estrategias que permitan un mayor alcance y productividad de los miembros de una organización.

Los problemas señalados anteriormente en las organizaciones pueden ser —y han sido en algunos casos emblemáticos de organizaciones en el mundo— abordados transversalmente desde los usos de las narrativas. Nos proponemos entonces analizar la manera de abordar dicha problemática teniendo en cuenta la forma en que anteriormente algunas organizaciones lo han hecho con resultados positivos.

CAPÍTULO 3

Los usos de las narrativas en las organizaciones

A great writer of fiction both creates a new, unique, individual world – through acts of imagination, through language that feels inevitable, through commanding forms – and responds to a world, the world the writer shares with other people but that is unknown or miss-known by still more people, confined in their worlds. Call that history, society, what you will. The writers who matter most to us are those who enlarge our consciences and our sympathies and our knowledge.

Susan Sontag

En los capítulos anteriores hemos visto las bases conceptuales para entender las narrativas organizacionales. A continuación vamos a adentrarnos en los usos concretos de esta herramienta. Abordaremos distintos casos en los que las narrativas organizacionales han logrado solucionar las problemáticas de distintas organizaciones en el mundo, así como los planteamientos para un posible uso estratégico en los distintos ámbitos organizativos.

Comencemos con la idea planteada en la introducción, propuesta por Roland Barthes, Hayden White y reiterada por algunos otros autores y autoras anteriores y posteriores, que afirma que las narrativas resultan ser universales en la medida en que son asimiladas por cualquier persona sin importar la cultura a la que pertenezca. White denomina a las narrativas como un meta-código, un elemento comunicativo que está por encima de cualquier código, lenguaje, creencia, etc.

En el mundo empresarial de hoy en día cada vez es más frecuente la expansión de las empresas más allá de las fronteras del territorio natal. En esa dinámica de crecimiento transnacional se presentan múltiples inconvenientes culturales. No es nada fácil la comunicación en un grupo con una amplia heterogeneidad cultural. El inconveniente no es sólo entre los miembros de una organización, sino que se presenta de igual manera en los diálogos entre organizaciones pertenecientes a distintas culturas. Hoy en día el desarrollo tecnológico de las telecomunicaciones ha permitido que las organizaciones en distintas partes del mundo puedan relacionarse y trabajar de forma cooperativa, por tanto, las lógicas de acción de una organización pueden ser muy distantes de acuerdo a la brecha cultural que pueda existir entre una y otra.

En estos tiempos la diversidad de la fuerza de trabajo es entendida como la necesidad de trabajar competentemente con el crecimiento de la heterogeneidad, incluyendo la diversidad de género, etnia, edad, religión, etc. (Lämsä & Sintonen, 2006) (Barker & Gower, 2010). Según Baker & Gower, las normas de la comunicación verbal y no verbal difieren de las fuerzas de trabajo heterogéneas de una organización en la medida en que las diferencias culturales individuales y colectivas van a marcar un abismo en las prácticas cotidianas (Barker & Gower, 2010, p. 296). Estos autores definen el *continuum* de diversidad organizacional como una forma de visualizar las distintas capas o niveles que se pueden encontrar de la diversidad en una organización. Es importante aclarar que el término diversidad es entendido por estos y otros autores como cualquier «heterogeneidad visible», esto no sólo implica a las diferencias culturales de fondo o geográficas, sino que tiene que ver con el sistema de diferencias que existe entre todas las personas de cualquier sociedad. Esto quiere decir que no sólo se trata de la diversidad entre culturas, sino la diversidad dentro de una misma cultura.

En el texto «Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model» encontramos cómo se pueden presentar grandes problemas y monumentales fracasos empresariales cuando las organizaciones no logran solucionar el problema de la comunicación en un entorno de diversidad (Johnson, Lenartowicz, & Apud, 2006). Entre culturas existen serias diferencias que no deben afectar las relaciones

laborales, pero que, como se muestra en el artículo de Johnson et. al., si estas diferencias no se tratan con herramientas eficaces pueden terminar generando serios y sendos problemas.

En Baker & Gower se menciona un aspecto importante de las diferencias culturales dentro de las organizaciones, comúnmente se piensa que las personas busquen amoldarse o adaptarse a las nuevas culturas dejando parte de sus tradiciones y prácticas culturales a un lado, sin embargo, algunos estudios (Lämsä & Sintonen, 2006) han mostrado que, por lo general, ocurre todo lo contrario. Las personas no quieren dejar de lado su estilo de vida, sus valores culturales, etc., por tanto, resulta ser una necesidad de las organizaciones el aprender a manejar las situaciones problemáticas que tienen que ver con la diversidad de los miembros o participantes de la organización.

Asimismo, la diversidad que no tiene que ver con la cultura de los miembros de una organización, como por ejemplo la diferencia de edad, tiene que ser atendida igualmente como un elemento que puede interferir en la comunicación dentro de la organización. Estas situaciones deben ser tenidas en cuenta por las organizaciones cada vez en menor tiempo, debido a que el mundo moderno exige soluciones prontas para que las cosas funcionen lo antes posible y de esta manera la producción —sea cual fuere— no se retrase, sino que por el contrario se acelere.

Las necesidades de la comunicación y la socialización individual y colectiva de una organización, así como las necesidades de la diversidad en las organizaciones para reconocer la importancia de la heterogeneidad y de la prioridad temporal para resolver los inconvenientes relacionados con este tema, son los puntos que llevan a Barker y Gower a proponer un Modelo Narrativo de Comunicación Organizacional —The *Storytelling* Model of Organizational Communication: STMOC— (Barker & Gower, 2010).

Este modelo pretende mostrar la efectividad de la utilización de las narrativas en una organización para el desarrollo de un entendimiento de los distintos puntos de vista entre todos los participantes, todo esto desde dos importantes perspectivas: la cognitiva y la afectiva. De esta manera, se pretende generar y llevar a cabo acciones de actitud y comportamiento que

beneficien significativamente a la organización. Estos beneficios incluyen el mejoramiento de la comprensión y de la participación de la cultura organizacional, incrementando el trabajo en equipo y las relaciones entre los miembros de la organización.

Para estos autores:

The strengths of storytelling as a communication method, recognizing all humans as storytellers with the ability to send and receive messages that establish a value-laden reality, establishes a common ground among all participants and provides a faster method of establishing a social relationship. This enhanced exchange of communication allows for swift evaluation and reaction in a competitive business environment, thereby allowing for the accomplishment of corporate and individual goals among all participants (Barker & Gower, 2010).

Las fortalezas presentadas por estos autores para las narrativas ya las hemos mencionado a partir de las ideas de Fisher sobre el paradigma narrativo, y de otros autores que van en la misma línea de pensamiento. Aquí lo novedoso es la mirada práctica sobre las virtudes de las narrativas en el ámbito empresarial. Las narrativas organizacionales se presentan como la solución al problema de la comunicación efectiva y eficiente entre la diversidad y heterogeneidad de los participantes de una organización —lo anterior es de vital importancia pues en estos ámbitos el tiempo puede ser literalmente «oro»—. Así mismo, las narrativas son una herramienta esencial para evaluar y reaccionar rápidamente ante todo tipo de problema comunicativo, lo que permite entonces lograr las metas individuales y corporativas.

Veamos un caso puntual para ejemplificar lo anteriormente dicho. En el año de 1996, en una gran empresa multinacional se presentó una idea para reformular el núcleo de todos sus negocios. Cinco personas fueron las encargadas de comunicar la idea y hacer que fuese aceptada y apropiada por todos los participantes de esta organización. Lo primero que hicieron estas cinco personas fue convocar a 60 de los más importantes miembros y líderes de la empresa. Al momento de reunir a estas personas la situación se volvió muy tensa, pues entre ellos existían conflictos y diferencias previas. Tan pronto se inició la reunión una de las cinco personas que la lideraban preguntó a cada uno de los asistentes cómo habían llegado esa mañana

hasta dicho salón. Cada cual contó su experiencia desde que se levantó de la cama hasta que llegó a aquel sitio, incluso algunos aprovecharon para hablar de sus carreras y la importancia de la empresa en su vida.

La atmósfera de tensión que reinaba inicialmente en el salón se esfumó por completo, ahora lo que se tenía era un ambiente de conversación a partir de los recuerdos. Luego de treinta minutos, los participantes estaban mucho más relajados y participativos, entonces se les preguntó su punto de vista frente al futuro de la organización, sus perspectivas a mediano y largo plazo. Cada una de las visiones fueron graficadas y compartidas en la reunión, para luego relacionarlas con las ideas de cambio que los cinco líderes debían comunicar y promover. Los 60 participantes terminaron la reunión convencidos de la idea planteada para transformar los negocios de la organización.

Esta historia, contada por Seth Kahan en el texto «The Power of Storytelling to JumpStart Collaboration» (2006), muestra la manera en que las narrativas sirven para iniciar un diálogo colaborativo en una organización. Kahan adopta el término de *jumpstart* —que es utilizado coloquialmente para referirse a la acción de arrancar un carro utilizando la energía de otro— para mencionar esta característica de las narrativas empleada por él en distintos contextos empresariales. En este sentido, el *jumpstart* de las narrativas o *storytelling* es el impulso necesario para generar una acción colaborativa. Este impulso es dado gracias al contenido y la forma de una historia.

Para Kahan, «this process lifts the collective spirit and maximizes the impact of people's time together. It quickly engages participants in the business at hand and accelerates productive work». Kahan ha desarrollado este método para grupos de 10 a 100 personas, sin embargo, afirma que «it has been customized for as few as three and as many as 2,500». El proceso de *jumpstart* «takes 45-60 minutes regardless of the number of people, creating an esprit de corps that sets the stage for high-performance collaboration» (Kahan, 2006, p. 24), y la metodología que se lleva a cabo en cada sesión es descrita por el propio Kahan. En ella, lo primero es «place people in groups of six to eight participants and ask them to think of a story drawn from their own experience that has to do with the primary business objectives of the meeting». Es decir, inicialmente Kahan pide establecer una relación de la experiencia de cada individuo con los objetivos a los que

se debe llegar en la reunión. Este es un elemento fundamental dentro de las lógicas del paradigma narrativo en la medida en que la propuesta, los cambios, o cualquier elemento que se quiere discutir va a ser entendido desde las vivencias de cada uno de los participantes. Cada quien va a interiorizar la problemática o la situación a analizar durante la reunión y a pensarla desde una óptica personal, veamos el ejemplo dado por Kahan a partir de una de estas sesiones:

For example, at a recent meeting of CEOs facing the prospects of competing with China, I asked them to tell a story about a time in their lives when they faced a daunting challenge that changed the way they see the world. Participants tell their stories to the other members at the table—in just 90 seconds. They only have time to relay the essence of their experience. I encourage them to give enough background to explain why the challenge was daunting, how they met it, and how their worldview changed. In other words, without saying as much, I encourage them to tell the arc of their personal story (Kahan, 2006).

Después de esto, se le solicita a cada participante que ubique un nuevo grupo, preferiblemente con personas poco conocidas, para que vuelva a contar la misma historia. Igualmente, el tiempo para narrar la historia sobre retos importantes y trascendentales en la vida de cada uno es de 90 segundos, sin embargo, Kahan le dice literalmente a cada participante que: «while it may be my job to get the whole room through the process in nine minutes, it's not your job. So, if your story is a little long, go with it. If your story is over in less time, move on to the next person» (Kahan, 2006). Lo anterior con el fin de promover la autogestión del tiempo de cada individuo y suscitar un espíritu de responsabilidad al hacerlos sentir que ellos están a cargo de la experiencia.

Luego de haber narrado las historias, los participantes deben mirar a su alrededor y escoger a la persona que haya contado el relato que más le haya impactado, ya sea porque se identificaron con él o porque su contenido les pareció relevante para sus vidas, y poner la mano sobre el hombro del narrador escogido, creando lo que Kahan llama una «viva demostración de red social de trabajo», así se constituyen a lo largo y ancho del auditorio una serie de «racimos y cadenas» humanas en torno a las narraciones más relevantes para el cambio.

El paso a seguir es solicitar a las personas que tienen el mayor número de manos sobre sus hombros que pasen al frente y le cuenten a todo el auditorio la historia que causó tanta sensación entre los compañeros de grupo. Ya que estas historias tuvieron un alto impacto y fueron escogidas por los mismos participantes, entonces lo siguiente es preguntar por qué fueron escogidas y qué elementos importantes poseen para el propósito de la reunión a la que fueron convocados. Es así que la técnica del *jumpstart* de Kahan pone en diálogo a todos los participantes de una reunión creando vínculos que van más allá de la relación laboral, además, como lo afirma el propio Kahan, esta técnica «is a great way to begin a business gathering, involving everyone in the room [...] The entire meeting comes to life in a way that naturally and predictably focuses the audience's collective enthusiasm on the business at hand through the participants' personal stories» (2006).

La técnica de Kahan resulta ser clave para la participación activa de las ideas y cambios de una organización, especialmente para la apropiación e identificación por parte de sus miembros. Aquí la palabra colaboración se configura como el punto central de una esfera de trabajo que toma la narración de historias, o *storytelling*, como herramienta fundamental dentro de la organización empresarial. Este método transforma la vieja técnica que centraba la atención en un narrador principal y protagonista que trataba de involucrar a los asistentes a partir de sus relatos, en una estrategia que involucra directamente a los participantes para que sean ellos quienes relaten las historias y creen el vínculo entre las ideas principales de la reunión y la percepción y visión individual, profesional y personal. Para lograr una colaboración efectiva es necesario entonces que los participantes jueguen un papel activo dentro de las dinámicas requeridas, allí las narrativas desempeñan el rol de mediadoras entre los preceptos, concepciones de mundo y prejuicios de los participantes, y las ideas y acciones propuestas por los directivos o encargados de liderar los cambios dentro de la organización.

El elemento de colaboración y cooperatividad dentro de cualquier organización tiene mucho que ver con las narrativas que se generan, casi siempre de manera informal, entre los individuos que la conforman. En los

pasillos de las organizaciones se gestan y se narran historias que de una u otra manera van configurando las redes sociales internas de trabajo. El ejercicio de Kahan trata de replicar las acciones y las reacciones generadas a partir de las narraciones de historias entre compañeros y compañeras de una organización. La técnica del *jumpstart* genera entonces, además de todo, nuevas redes de trabajo colaborativo entre miembros de una organización. Es así que «the capacity for each person to build and develop relationships during the meeting increases as they are informally introduced to others and invited to share their stories in the context of business» (Kahan, 2006, p. 25).

Es claro que a partir de los diálogos y las redes desarrolladas entre los miembros de la organización se gestan expectativas y posibilidades de cambio y mejoramiento. Kahan habla de cómo las narraciones espontáneas de los pasillos, contadas por los miembros de una organización, crea lazos importantes para el contexto organizativo. La técnica del *jumpstart* muestra el poder que poseen las narraciones informales y naturales que suceden día a día entre individuos y que se cuentan en 90 segundos o menos. Como lo hemos venido señalando, para Kahan el «*Storytelling is part of human experience. When people share their stories, listeners naturally focus their attention, engaging in the teller's experience*», por tanto, el uso focalizado y estratégico de las narrativas en las organizaciones «establishes links between participants and sets the stage for high performance» (Kahan, 2006, p. 25).

En resumidas cuentas, la experiencia del *jumpstart storytelling* ha mostrado, en primer lugar, que las narrativas organizacionales permiten llevar eficientemente a cada participante de una organización hacia las metas y los objetivos de la misma con un sentido de identificación y apropiación; no es necesario utilizar medidas de presión, sino que los miembros de la organización colaboran y cooperan para generar ellos mismos los cambios y ajustes necesarios hacia los objetivos y las metas propuestas.

En segundo lugar, hasta el momento hemos visto que el uso de las narrativas en las organizaciones promueve y acelera la colaboración entre los miembros sin interferir o poner en disputa las distintas posiciones o puntos de vista de cada individuo. Al utilizar la técnica del *jumpstart* las diferencias entre participantes no tienen por qué salir a flote, pues se llega

a acuerdos y consensos a partir de la lógica narrativa que, como vimos, tiene en cuenta la plausibilidad y la fidelidad narrativa, y no los argumentos propios del paradigma racional.

En tercer lugar, esta técnica colaborativa de Kahan muestra cómo las narrativas amplían los lazos de trabajo y de conocimiento personal de los miembros de una organización. Por último, queda claro que el uso de las narrativas mejora significativamente el aprendizaje y el intercambio de ideas entre los participantes de una organización.

Veamos ahora el caso en que las narrativas definen la cultura de una organización. Para ello tomemos como ejemplo el caso expuesto en un artículo de William Brady y Shar Haley sobre el Presbyterian Healthcare Services en Albuquerque, Estados Unidos. En aquel lugar todos los empleados conocen la historia de la señora Marion Van Devanter, conocida como «La señora Van —Mrs. Van—». Dentro del proceso de admisión de los empleados de este centro médico, ellos escuchan la historia de la joven Marion Kellogg, quien se mudó a Albuquerque desde Nueva York en 1921 para estar con su prometido, quien sufría de tuberculosis. Ella aceptó un puesto de secretaria en el Southwestern Presbyterian Sanatorium, que más tarde se convertiría en el Presbyterian Healthcare Services —PHS—. En los 54 años que duró en este centro, la señora Van realizó casi todos los trabajos y labores requeridas allí: escribió cartas, entregó el correo, organizó los libros, cocinó y limpió los pisos, asimismo, «she represented the board of directors at general assemblies and served as executive secretary and treasurer of the board», todo esto sin dejar de sembrar flores para llevarle a los pacientes enfermos. «She hired and fired employees. She solicited money for needy patients and for new buildings» (Brady & Haley, 2013, p. 40), entre otras labores.

Esta historia de la señora Van ha definido por mucho tiempo la cultura organizacional del PHS. Los valores encerrados dentro del relato —que cada uno de los empleados conoce— sobre la labor incondicional de Marion Van han determinado que esta institución médica se distinga dentro del gremio de organizaciones de la salud en Estados Unidos. Muchos médicos y estudiantes de medicina acuden allí pues la historia de Mrs. Van es conocida en todo el país. Desde hace mucho tiempo, y gracias

a este relato, las normas y valores del PHS de Albuquerque se han compartido de generación en generación creando una identidad que le ha dado importancia y prestigio en el campo de la salud y el cuidado médico de Estados Unidos.

Las historias como la expuesta en el PHS de Albuquerque tienen la propiedad de llegar fácilmente a los miembros de una organización debido a que las acciones llevadas a cabo en la historia o relato están en conexión directa con el trabajo, las labores, los objetivos y las metas de la misma. La organización es entendida a partir del relato, las virtudes y valores de una persona —como Mrs. Van— son proyectados a la organización, la cual llega a ser personificada incluso con la imagen del personaje de la historia. En el caso del PHS de Albuquerque es significativo que a la entrada de la institución se encuentre una escultura de Mrs. Van con su adorado perro, en un gesto de amor y dedicación.

Las narrativas construyen una imagen que representa y constituye a las organizaciones a partir de acciones de personajes reales o ficticios. Con los relatos, las organizaciones consiguen poseer una cierta corporeidad sustentada en las acciones, los valores y los objetivos alcanzados y desarrollados en la historia narrada. Al establecer un proceso de personificación de las organizaciones a través de los relatos, también presenciamos un acercamiento entre la organización y sus miembros. Es decir, podríamos hablar de una especie de humanización de la organización que permite que quienes se involucren con ella puedan identificarse fácilmente y tratar de emular las acciones que, por supuesto, resultan ser ejemplares dentro de las dinámicas propias de la organización.

La cultura de una organización va a encerrar entonces todo un universo axiológico que, de cierta manera, establece las reglas del juego. Dentro de la cultura de una organización se definen los patrones de comportamiento básico, las formas de interacción internas y externas, así como las metas y los propósitos de las acciones colectivas y generales. Es así que, al definir la cultura organizacional a partir de una narración o relato, se está desarrollando un vínculo mucho más directo y profundo que si se presentara a través de un simple manual. Por todas las propiedades de las narrativas que hemos visto hasta aquí, es claro que si se utilizan para la transmisión

de la cultura organizacional se está logrando no sólo difundir los valores y propósitos de la institución, sino que, además, los participantes o miembros de la organización se vean alentados a desarrollar y contar sus propias historias en la medida en que encuentran el valor de las narraciones, sobre todo el valor de la experiencia vital de cada individuo en relación con su trabajo y sus relaciones laborales.

La historia de las grandes empresas en el mundo nos ha mostrado cómo en algunas ocasiones las narrativas organizacionales brindan la oportunidad de establecer patrones de cultura laboral que contribuyen significativamente a la supervivencia de la organización. Con frecuencia las organizaciones necesitan actualizar o complementar las historias que definen la cultura organizacional con el fin de darle un giro a la misma y salvar el futuro de la institución. Es el caso de la gran empresa Ford Motor Co. En 2006, esta empresa fundada en 1903 por Henry Ford había pasado de la cultura de la creatividad y la innovación a una disfuncional que estaba dominada por una serie de luchas internas (Hoffman, 2012). Se necesitaba entonces un cambio drástico en la cultura de la empresa en todas sus sedes a nivel mundial, pues uno de los problemas era la desarticulación y diferencias entre las regiones en el mundo donde la empresa tenía sus sedes. Ante la gravedad del asunto, William Ford Jr., bisnieto de Henry Ford, decidió hacerse a un lado y contratar a Alan Mulally para transformar la cultura organizativa de Ford. Mulally había afrontado un reto similar cuando estuvo trabajando en la gran empresa estadounidense de aviones Boeing. Aunque Mullaly no tenía experiencia en la industria automotriz, decidió aceptar el reto (Hoffman, 2012). Sin la ayuda del gobierno, Mullaly llevó a cabo una de las recuperaciones económicas más grandes en la historia de las empresas de Estados Unidos, logró unificar las operaciones en las distintas partes del mundo y superar la cultura disfuncional que reinaba en dicha empresa.

La estrategia de Mullaly fue acudir a las narrativas para reconfigurar y redefinir la cultura organizativa de la empresa, para lo que creó una visión compartida de los objetivos y metas de la empresa a través de las historias existentes en torno a la figura de Henry Ford, y desarrolló una imagen empresarial que promovía los valores y las visiones necesarias para salir de la crisis. De esta manera, Mulally configuró «a vision of what Ford had

been and could be again. Mulally reminded the employees of that vision, ensured they stuck with the process and kept everyone working together. He recreated Ford's story and changed its culture» (Brady & Haley, 2013, p. 43). En menos de lo esperado, Mullaly logró superar la crisis de Ford y tomar un nuevo rumbo en la cultura organizativa de la empresa.

Como estos ejemplos son muchos los que encontramos en la literatura sobre narrativas organizacionales. A partir de su efectividad en diversos ámbitos, en los últimos años se han publicado un sinnúmero de artículos que dan cuenta, de forma teórica y conceptual, de las virtudes y las positivas implicaciones de la utilización de las narrativas en los ámbitos empresariales y organizativos en general.

Vamos a presentar ahora rápidamente un amplio panorama sobre algunas aplicaciones y estudios de las narrativas en las organizaciones. Teniendo en cuenta los últimos y más variados estudios sobre el tema, queremos señalar las recurrencias en los usos de las narrativas en las organizaciones y reseñar o mencionar los principales trabajos que en esta materia se pueden encontrar dentro de la literatura especializada.

Iniciamos con el uso de las narrativas para el aprendizaje. Este, como lo hemos señalado en los capítulos anteriores, es uno de los usos más antiguos y que se le ha dado en muchas culturas alrededor del mundo. En esta categoría encontramos artículos y estudios de distinta índole que perciben en las narrativas no sólo una herramienta, sino un medio y un fin para el aprendizaje. Un buen ejemplo es el artículo de Aramo-Immonen, H. y Jussila, J. (2012) sobre las narrativas como un factor en el incremento del capital intelectual de las empresas basadas en proyectos. Este tipo de empresas tienen una particularidad en su manera de operar y de organizarse para el trabajo. Para cada proyecto se necesita un equipo especializado que se encargue de un reto específico, lo cual implica una adaptabilidad temporal a las diversas situaciones requeridas para cada trabajo. En este artículo se presenta cómo y porqué las narrativas organizacionales revisten gran importancia para este tipo de empresas, en la medida en que permiten la rápida obtención de capital intelectual para un equipo diverso y cambiante de personas que deben enfrentar una situación en un periodo de tiempo limitado, las narrativas

organizacionales son una estrategia de aprendizaje rápido y ameno en equipos de trabajo con grandes o pocas diferencias.

Dentro de las virtudes destacadas por estos autores hallamos la posibilidad de lograr en las historias un acercamiento común a un tipo de conocimiento específico por parte de los disímiles miembros de la organización. Las narrativas propicias para este tipo de compañías, según los autores, son aquellas «stories that are common to all the people in the project company. In other words, they are a shared part of the project company's organizational memory». Asimismo, este tipo de historias en las empresas que trabajan por proyectos poseen dos elementos fundamentales para el desarrollo del trabajo en equipo: se inscribe en un pasado y en una memoria de la empresa, y proyecta mecanismos o instrucciones para el desarrollo futuro de las labores. Sin embargo, estos autores resaltan que estas narrativas «not merely recounting 'events', but interpreting them, enriching them, enhancing them, and infusing them with meaning» (Aramo-Immonen & Jussila, 2012, p. 56).

Por supuesto, en las historias construidas o desarrolladas para las empresas que trabajan por proyectos no se presentan descripciones o hechos minuciosos acerca de informaciones precisas de cada proyecto; por el contrario, de lo que se trata es de utilizar las generalidades y los mecanismos propios de las narrativas: «omissions, exaggerations, subtle shifts in emphasis, timing, [...] metaphors» para construir un mundo de información tácita que permita que los participantes comprendan los sentidos y prácticas propias de la situación. «This means that the responses invited by project company stories are not to challenge the accuracy of the facts, but to engage with their meanings». De esta manera, al presentar las historias un mundo propio que ejemplifica ciertas acciones y comportamientos ante determinadas situaciones, «these stories are often less about what to do and more about how to do» (Aramo-Immonen & Jussila, 2012, p. 56).

Las narrativas se convierten entonces en un modo de transmisión de conocimiento indirecto pero eficaz. Es decir, en las narrativas se vuelven ejemplificaciones y desarrollos de ideas que son asimilados fácilmente por una persona para el aprendizaje. Las empresas que trabajan a partir

de proyectos pueden encontrar en este tipo de herramientas un medio propicio para la rápida y fluida transmisión de conocimiento.

Otro uso muy común de las narrativas para el aprendizaje lo encontramos en la formación de directivas y directivos a partir del uso de las historias de vida. Por lo general, como ya hemos señalado, en las historias de vida de los gerentes o dueños de las organizaciones se encierra un profundo desarrollo personal y laboral que cuenta con elementos propios de la formación y empoderamiento de líderes dentro de un área específica del trabajo. En realidad, cada historia de vida es valiosa porque:

contenha uma ótica individual, a vida humana engloba uma série de dimensões e traz informações sobre a sociedade em que essa pessoa está inserida, sobre seus valores sociais e culturais, sobre seu contexto histórico e econômico, sobre as organizações e instituições de sua época, entre outros aspectos. Essa abordagem permite, dessa forma, levar o escopo de estudo de processos de aprendizagem do âmbito individual para o social e também possibilita a compreensão desses processos, contextualizando-os não apenas no campo organizacional, mas também no macrocontexto em que ocorrem (Closs & Antonello, 2011, p. 47).

Como el ejemplo dado en la introducción, el caso de Mrs. Van, o el del señor Henry Ford, son muchas las experiencias que muestran que el uso de las historias de vida permite impulsar procesos y enseñar a través del ejemplo. Para el caso del texto de Closs y Antonello se muestra cómo el uso de las narrativas que envuelven historias de vidas exitosas de directivos de una organización «pode contribuir para o resgate da valorização humana, buscando descortinar entendimentos de fenômenos coletivos» (2011, p. 69).

Las historias de vida son una fuente inagotable de experiencias que encierran un conocimiento y una sabiduría ganada a través de los errores y los aciertos de las personas. Las narrativas a lo largo de la historia han permitido ejemplificar y enseñar a las distintas generaciones el cómo y el porqué de los éxitos de las personas, así como los elementos que permiten superar las dificultades. Casos emblemáticos modernos como el de Steve Jobs han mostrado el alcance que tienen los relatos de éxito. El discurso de Jobs en Stanford en el 2005 ha sido reproducido en el mundo entero

como símbolo de superación y liderazgo en el mundo empresarial. En este lo que se manifiesta es una historia de vida que cuenta cómo con creatividad y disciplina Jobs pudo superar los distintos retos y distintas dificultades en el camino de la consolidación de una organización.

En este sentido, las narrativas han sido estudiadas para la transmisión de conocimiento en distintos ámbitos de las organizaciones, desde el cómo incrementar el interés de los estudiantes de una escuela (Fawcett & Fawcett, 2011), hasta la manera en que las organizaciones sin ánimo de lucro pueden enseñar medios sociales —*social media*— al sector privado (Aaker & Smith, 2011), pasando por cómo las narrativas sobre el cambio impulsan las carreras de los miembros de una organización (Hansen, 2007); cómo se transmite conocimiento informal sobre administración (Lukosch, Klebl, & Buttler, 2011); cómo se utiliza no sólo para el conocimiento, sino para la sabiduría desde la óptica de la ingeniería (Marsh, 2012); cómo construir y entender procesos teóricos en el mundo de la administración empresarial (Pentland, 1999); cómo transmitir conocimiento en distintos lugares de trabajo (Swap, Leonard, Shields, & Abrams, 2001) y cómo las narrativas son utilizadas para entender la organización empresarial (Volker, Phillips, & Anderson, 2011).

No obstante, aparte del uso para el aprendizaje empresarial y organizativo, son muchos más los contextos en donde encontramos a las narrativas como componente esencial de las organizaciones. Por ejemplo, son varios los casos en donde las narrativas se presentan como una gran herramienta para enfrentar las crisis (Kopp, Nikolovska, Desiderio, & Guterman, 2011). En las situaciones críticas de una empresa u organización de cualquier tipo son varios y diversos los retos que los directivos afrontan para mantener el control y superar la adversidad. Uno de los retos es mantener la lealtad de los empleados, sobre todo de aquellos con un alto potencial y valor dentro de la organización (Gill, 2011). Dentro de las crisis se generan constantes reestructuraciones que conllevan cambios profundos, aquí las narrativas también han sido, como lo vimos con el caso de las *jumpstart storytelling*, un elemento para establecer lazos colaborativos en momentos de reorganización (Robertson, 2013).

Asimismo, podemos ver cómo las narrativas organizacionales también han sido utilizadas para formar líderes empresariales (McKee, 2003), (Muir, 2007), (Ohara & Cherniss, 2010), (Ready, 2002); para desarrollar, mantener y mejorar las relaciones públicas de la organización (Gill, 2011b), (Heugens, 2002); o para el ejercicio de la administración pública (Bevir, 2011) . De igual forma, como lo vimos en el caso del PHS de Albuquerque, las narrativas organizacionales son un excelente camino para fomentar y/o definir la cultura de una organización (Brady & Haley, 2013), (Dolan & Yuanjie, 2012), (Driscoll & McKee, 2007). Además, son claras y extensas las relaciones entre las narrativas y la psicología organizacional (Woodside, Sood, & Miller, When consumers and brands talk: *Storytelling* theory and research in psychology and marketing, 2008), (Woodside, 2010), (Land, 2007); y, por supuesto, las relaciones entre las narrativas y los intentos por una efectiva comunicación organizacional (Barker & Gower, 2010), (McKenzie, 2011), (Thorpe, 2011).

Después de esta mirada de relaciones tan variadas y complejas entre las narrativas y las distintas prácticas organizacionales, es necesario tener presente que muchos usos de las narrativas pueden caer en fórmulas o planteamientos maquiavélicos. Por tanto, es necesario tener presente que lo hasta ahora presentado es mostrado con el fin de dar un panorama de posibilidades para los tratamientos organizativos a partir de narrativas; no se trata de caer de nuevo en la visión organizacional taylorista que discutimos en el segundo capítulo, y utilizar las narrativas con fines de manipulación de personas como objetos útiles. Todo lo contrario: las narrativas nos permiten mejorar los procesos organizacionales gracias a que se trabaja sobre la base de la humanidad, la subjetividad y la consciencia de las personas involucradas.

A partir de todo lo anterior podemos señalar que la relación entre narrativas y organizaciones es mucho más extensa y compleja de lo que a simple vista pueda parecer. En el mundo de hoy cada día son más las aplicaciones de las narrativas en las organizaciones. En países como Estados Unidos, Alemania o Australia el desarrollo de las aplicaciones y usos de las narrativas en las organizaciones ha venido creciendo exponencialmente en los últimos años. En Colombia poco a poco se va hablando de este tema

en las organizaciones y de igual forma se han tomado medidas conscientes para el mejoramiento de los procesos, las producciones y las relaciones organizativas.

En los próximos capítulos vamos a ver la manera en que los estudios y prácticas de las narrativas organizacionales en el mundo pueden ser desarrollados y aplicados en el contexto organizacional colombiano, pero también la manera en que estos estudios pueden ser utilizados para manipular y engañar con el fin del lucro de unos pocos. Asimismo, analizaremos algunos casos piloto de utilización de las narrativas en organizaciones colombianas con el fin de encontrar las debilidades, fortalezas y principales características de la aplicación de esta herramienta en nuestro país.

Capítulo 4

Algunos usos cuestionables de las narrativas organizacionales

Hasta ahora hemos visto los beneficios y las virtudes de la utilización de las narrativas en organizaciones a partir de la teoría y algunos ejemplos de países industrializados. Los casos vistos son una muestra clara de que es posible transformar una organización a través de narraciones que logren insertarse en la vida de las personas y que les permita ver con nuevos ojos la realidad organizacional.

Volviendo a la metáfora de Burke, la persona miembro de una organización va a entenderla gracias a una serie de narraciones que configuran en gran medida las representaciones mentales de cada persona sobre los procesos y funcionamientos, así como las metas y las visiones. Desde que una persona llega a una organización le están contando qué se hace y qué no se hace, cómo se formó todo y hacia dónde se quiere ir. Todo esto a partir de historias, secuencias de acciones contextualizadas según las necesidades del universo organizacional correspondiente.

En este sentido, las narrativas posibilitan un sinnúmero de ayudas para el trabajo en pro de unos objetivos comunes. Lo ideal, por supuesto, es que todos los miembros de la organización se vean beneficiados con cada una de los logros del trabajo conjunto. La intención no es la de manipular a los miembros de una organización con el fin de obtener beneficios para unos pocos que se encuentran arriba en la escala jerárquica de la organización, sino que, por el contrario, la idea es que el logro de los objetivos comunes pueda ser fructífero para todas las personas que conforman la organización.

No obstante, resulta que tristemente uno de los mayores usos de las narrativas organizacionales se ha dado históricamente en organizaciones con ánimo de lucro que engañan a la gente, muchas de las cuales han utilizado esquemas de estafa como el del famoso italiano Carlo Ponzi (1882-1949), quien en la primera mitad del siglo XX logró estafar a miles de personas y hacer una gran fortuna a partir del dinero de incautos inversores. El Ponzi es parecido a los muy conocidos esquemas piramidales que también han logrado, aún en la actualidad, estafar a muchas personas en Colombia y en el mundo.

Buena parte de estos esquemas fraudulentos de negocios están prohibidos en varios países. Hace algunos años fue muy conocido el caso de la pirámide DMG que dejó en la quiebra a miles de colombianos que habían gastado sus ahorros en la organización. No obstante, las personas siguen confiando su dinero a estas empresas que les prometen un enorme lucro en muy poco tiempo.

Pero no todas las compañías que utilizan algún tipo de esquema de pirámides, de niveles o de redes son ilegales. Muchas organizaciones se mantienen en la legalidad disfrazando la inversión con prometedores negocios de venta de productos a un muy alto costo —en comparación con el precio normal del mercado—. Sin embargo, no por ser legales dejan de manipular a sus miembros y venderles el sueño del éxito a través de distintas estrategias narrativas. Cada día encontramos a miles de personas incautas que son convencidas de invertir en organizaciones que buscan obtener dinero a partir de lo que yo denomino un uso ficcional de los negocios.

Es muy común ver que muchas compañías que venden servicios tratan de manipular de distintas formas a los usuarios. Por supuesto, en la venta de servicios las narrativas constituyen un eje fundamental para el acceso a un mercado y para garantizar la fidelidad o el apego de los consumidores a un producto. Sin embargo, resulta mucho más triste encontrarse con organizaciones que engañan a sus propios miembros para el beneficio de unas cuantas personas que dirigen maquiavélicamente. Ambos casos son reprochables, pero el caso de la manipulación de los miembros de una organización resulta aún más preocupante y censurable en la medida en

que el consumidor —mal que bien— tiene una pléyade de opciones para «escoger» comprar o no un producto. En cambio, cuando se trata de un empleado de una organización, se está jugando con su vida en la medida en que, por un lado, se juega con su salario y, por otro, con la percepción de la realidad mercantil y de los negocios del mundo capitalista actual, sin contar el tiempo invertido.

Como vimos en el capítulo primero, las narrativas no se reducen simplemente a un modo del discurso, sino que se trata de una forma de entender la realidad. Fisher habla de un paradigma comunicativo en tanto que estas narrativas manejan unas lógicas que configuran la manera de transmitir la información, yo prefiero hablar en este punto de las narrativas como un punto de partida epistemológico de los seres humanos. Es decir, más que un paradigma de la comunicación, de lo que se trata es de un fundamento epistemológico innato y esencial de los seres humanos.

En este sentido, las narrativas se constituyen en la base del entendimiento. Todo lo entendemos desde una perspectiva narrativa. Asimismo, nos construimos individual y colectivamente a partir de narrativas: nuestro pasado, nuestro presente y nuestro futuro está pensado narrativamente. Por tanto, convencer y manipular a una persona para que actúe de una u otra forma frente a un negocio tiene su punto de partida en el empleo de narrativas. El tomar por cierto o válido un conocimiento específico va a depender, como vimos en el primer capítulo, de la fidelidad, la verosimilitud y la relación de la narrativa con la vida misma del receptor.

Retomando entonces el tema de la manipulación organizacional, la primera pregunta que debemos hacernos es muy básica: ¿para qué manipular? La respuesta parece obvia: para lograr los objetivos de la organización. Pero no todas las organizaciones se basan en la manipulación para lograr sus objetivos. Entonces, ¿por qué algunas organizaciones necesitan de la manipulación para lograr el éxito? Es obvio que algo anda mal si una organización tiene como base la manipulación de sus propios miembros.

Comencemos con un ejemplo muy sencillo y común de empresas que necesitan manipular a sus miembros. Un día me levanto con una gran idea: hacerme millonario. Tradicionalmente uno debería crear una empresa que

ofrezca servicios o productos y hacer que esa empresa crezca a pesar de la alta competencia y de todas las regulaciones del mercado. Eso podría tomar muchísimo tiempo y no es nada fácil que suceda. Entonces debo buscar otro camino. Se me ocurre pues que la mejor forma de obtener un gran lucro es convencer a mucha gente que me dé su dinero a cambio de promesas vanas. Por supuesto eso resultaría ilegal, al menos en la mayoría de países. Entonces debo idear una forma para hacerlo legal. Decir que las personas me dan el dinero a cambio de un producto, eso es vender y está dentro de la legalidad.

Bueno, todo está listo, lo primero que debo hacer es convencer por lo menos a dos personas de que me den una alta suma de dinero por un producto cualquiera de muy bajo costo. Eso no es tan fácil, pues convencer a alguien que me pague 100 o 200 veces lo que en realidad cuesta un producto en el mercado no es una tarea sencilla. Allí es donde entra en juego la manipulación a partir del poder de las narrativas. Básicamente tengo que hacerle creer a estas personas dos cosas: primero, que este producto es la gran panacea, que nada hay en el mercado que lo iguale, que este producto puede llegar a solucionar todos los males de la humanidad; y segundo, que consumiendo y vendiendo este producto ellos van a alcanzar todos sus sueños, puesto que se van a lucrar de tal forma que no va a existir una bóveda lo suficientemente grande en el mundo para guardar su dinero.

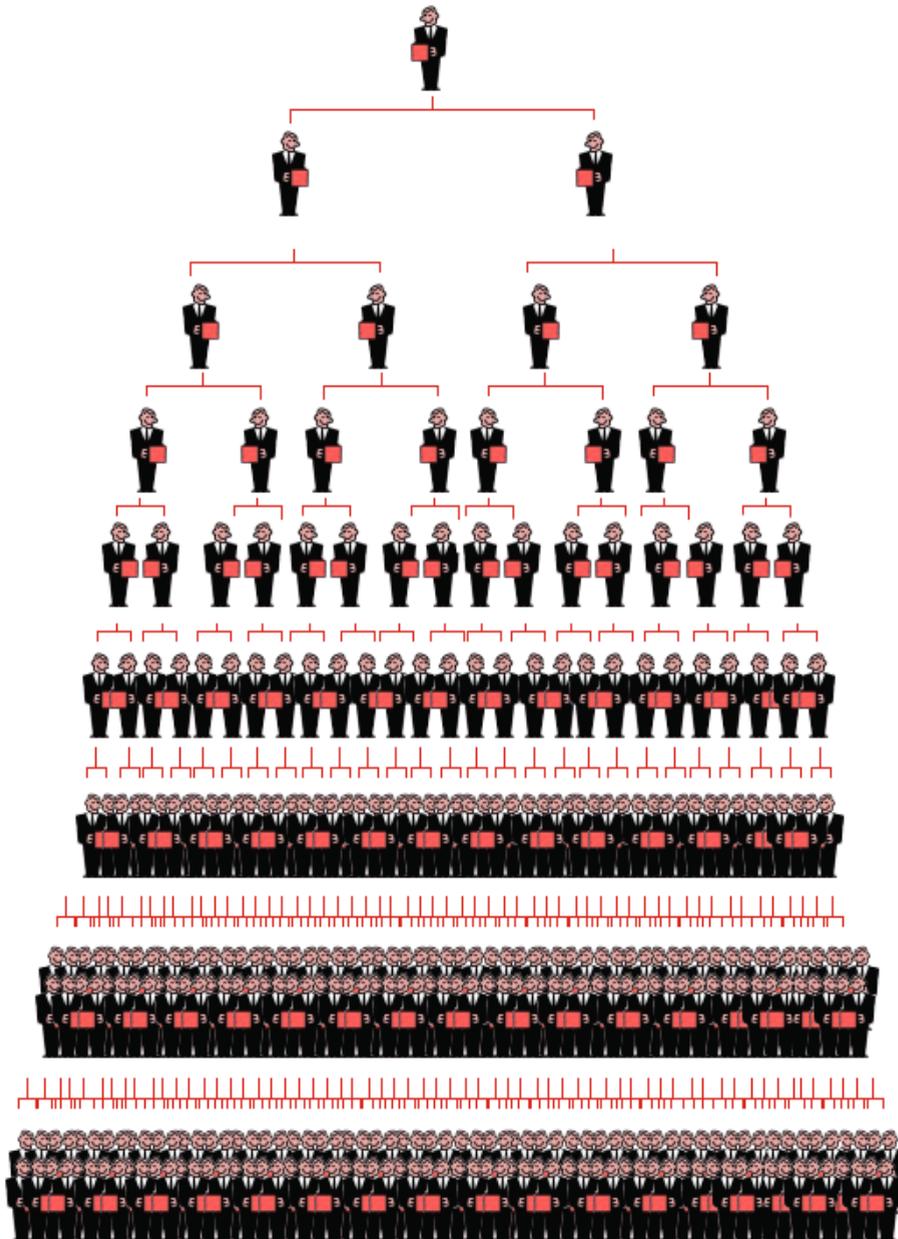
Entonces lo que hago es sacarles dinero a estas dos personas y decirles que de ahora en adelante hacen parte de una organización muy lucrativa que vende un maravilloso producto que ellos ya compraron y utilizaron de forma exitosa. Les digo a estas personas que ellas se van a lucrar enormemente en la medida en que consigan a más personas a quienes vender este maravilloso producto. En este punto cualquier persona sensata se haría la siguiente pregunta: ¿cómo es posible lucrarse a partir de personas que me hagan la competencia? Si yo vendo un producto maravilloso lo mejor sería que sólo yo, o muy pocas personas, vendieran el producto para tener un amplio mercado y una inmensa demanda. Entonces, ¿por qué y para qué conseguir muchos más vendedores?

En caso de que las dos personas que estoy convenciendo de unirse a mi organización se hagan las anteriores preguntas, puedo convencerlos diciéndoles que ellos también van a ganar por las ventas que hagan las personas que ellos consiguen y que, además, van a obtener un descuento en los productos con el fin de que ellos sigan comprando. De esta manera, estas dos personas se convencen y cada una consigue a dos más, es decir, que ya tengo a seis miembros dentro de la organización que me generan una gran suma de dinero por un producto de muy bajo valor y que además van a seguir consiguiendo más personas que compren y vendan estos sorprendentes productos.

Es decir, si las dos personas iniciales que yo convencí son capaces de conseguir a dos más, y estas a su vez consiguen dos más, y así sucesivamente, en muy poco tiempo habré construido una organización muy lucrativa que me aporta grandes sumas de dinero a cambio de un producto cualquiera. En realidad, el negocio no es vender productos, sino reclutar gente que me siga dando dinero a cambio de, básicamente, un sueño.

Las ganancias que yo puedo conseguir son realmente exponenciales. Veamos la siguiente imagen (Figura 4.1):

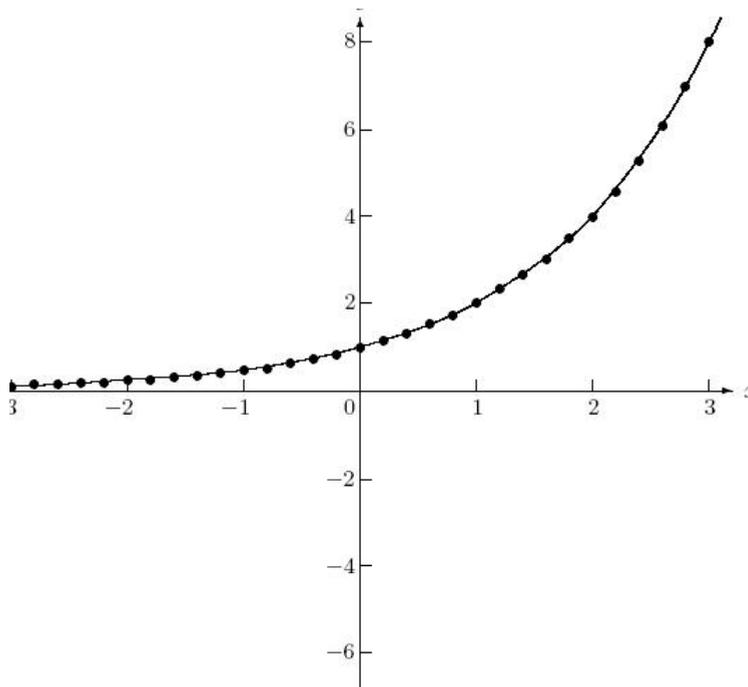
Figura 4.1 Construcción de una pirámide para una organización.



Fuente. Elaboración propia del autor.

Si cada persona me reporta \$1 al ingresar a la organización, las dos primeras personas me habrán dejado \$2 de ganancia; si cada una de ellas consiguió a dos más que me pagaran \$1 cada una entonces tendremos un tercer nivel de la organización, y además de los \$2 iniciales recibiré \$4 dólares más, es decir un total de \$6. Si seguimos a un siguiente nivel, es decir, si suponemos que cada una de las cuatro personas del tercer nivel consiguió al menos a dos personas más para que se unieran a la organización, entonces tendremos un cuarto nivel con 8 personas: ahora a los \$6 de los tres primeros niveles le sumo \$8 del cuarto nivel. Tenemos pues que la escala va creciendo exponencialmente: 2,4,8,16,32,64,128,...5 12...4194304. En términos matemáticos, la función exponencial se vería así: $f(x)=2^x$, donde x representa el nivel de la organización. El nivel donde estoy yo, que inicio la organización, es el nivel cero; luego pasamos al nivel uno y así sucesivamente. Gráficamente podemos ver la función de ganancias de la organización así (Figura 4.2):

Figura 4.2 Ganancias de la organización.



Fuente. Elaboración propia del autor.

Es un negocio redondo que sólo requiere una tarea de manipulación de personas para que ingresen a una organización que, más que darle ganancias, les obliga a ser consumidores de los productos que comercializan. Convencemos a alguien que se va a hacer rico consiguiendo nuevos vendedores de un producto del cual el principal comprador debe ser él mismo, puesto que lo convencemos de que estos productos mejorarán su salud, su hogar, etc.

Organizaciones de este tipo existen muchas en el mundo y, a pesar de las leyes restrictivas de algunos países, cada día se reproducen y se esparcen por todas partes. Las narrativas utilizadas por estas organizaciones son casi siempre las mismas: persuaden a los miembros a través de historias de motivación con el único fin de incitarlos a invertir su dinero en los productos y conseguir nuevos vendedores/inversores.

Hace algunos años un familiar cercano cayó en una de estas organizaciones. Esta en particular no vendía un producto específico, sino que vendía un supuesto servicio para viajar por el mundo. La promesa era invertir un dinero que les permitía convertirse en agentes viajeros y tener cientos de beneficios turísticos. El monto de inversión era en ese entonces el equivalente en pesos colombianos de 1.000 dólares, cantidad por la cual le daban unos cuantos libros, audios y videos sobre motivación y superación personal. Por supuesto, le prometían a la persona que si conseguía a más incautos que quisiesen ser agentes viajeros le garantizaban la devolución del dinero y una ganancia bastante considerable. Uno se pregunta por qué alguien caería en semejante negocio, la primera respuesta es la ambición. Poder duplicar los mil dólares en poco tiempo es un aliciente bastante bueno.

Lo segundo es el poder que tienen las narrativas para convencer a las personas de caer en este tipo de negocios. Cuando le pregunté a esta persona por el negocio no me quiso responder de inmediato, me dijo que necesitaba que le diera por lo menos una hora de mi tiempo para que me contara de qué se trataba todo esto. Como ya conocía las narrativas utilizadas en estas organizaciones de *marketing* multinivel, sabía qué era lo que me esperaba. Efectivamente, cuando llegó el momento de la cita este familiar comenzó por mostrar lo maravilloso del negocio: «una pequeña inversión que generaba una gran ganancia». En el mundo capitalista de

hoy qué mejor estrategia de convencimiento que decirle a alguien que se va a convertir en millonario o millonaria de la noche a la mañana. Pero cualquier persona con un poco de conocimiento de la vida y con algo de sentido común sabrá que la única manera de lograr ser millonario de la noche a la mañana es ganarse el premio mayor de la lotería o cometer algún ilícito de grandes proporciones.

Entonces, ¿por qué creerle a una organización que promete lo imposible? Porque a través del uso de narrativas de superación te convencen que todo es posible en esta vida, incluso un negocio de este tipo. La manipulación comienza con historias de motivación: audios, videos, etc., que presentan a alguien que de la noche a la mañana logró ser millonario, o alguien que a pesar de alguna situación de discapacidad logró el éxito. Recuerdo que me paré y me fui en el momento en que me mostró un video de un guitarrista sin brazos. Aclaro que no estoy en contra de los guitarristas en situación de discapacidad que alcanzan el éxito, por el contrario, lo que me molestó fue el uso de este tipo de videos para convencer a alguien que invierta una importante suma de dinero en un negocio que beneficia únicamente a las personas que están en la cima de la organización.

Está bien que las narrativas nos permitan visualizar metas y potencien las acciones y las decisiones conscientes de una persona para un futuro mejor. Pero aquí lo reprochable es que las narrativas tengan como único fin el convencer a alguien de ingresar en un negocio que no lo va a beneficiar realmente, o que lo va a llevar a perder su dinero. Esto último fue lo que le pasó a este familiar, él, al igual que muchas personas nunca recuperaron sus mil dólares.

Lo que nos interesa de todos estos casos es que, a pesar de los testimonios y las noticias sobre estafa o sobre la inviabilidad de obtener grandes ingresos con este tipo de organizaciones, las personas siguen confiando su dinero y su tiempo a estas dinámicas de negocio. Lo anterior nos prueba que el uso de las narrativas puede convencer y manipular a la mente más renuente y suspicaz.

En estos casos nombrados, las narrativas o

el storytelling [...] se erige [...] en una «arma de distracción masiva» que, como ocurre con las Escrituras, no admite el estatus de ficción: se trata de una manera distinta de gestionar los relatos para utilizar la narración como una manera de convencer y movilizar la opinión (Salmon, 2010, p. 13).

Lo que señala Miguel Roig en el prólogo del libro de Christian Salmon es un elemento clave a la hora de entender las manipulaciones a partir del uso de las narrativas. De lo que se trata en realidad es de mostrar un relato que se asemeja con los bíblicos o sagrados de las distintas religiones en la medida en que no son tomados como mitos, sino que, por el contrario, son entregados por quien lo enuncia como una forma real y tangible a través de la cual los oyentes deben apropiarse y convencerse del mensaje transmitido como una verdad irrefutable.

Veamos algunos ejemplos de cómo se utilizan las narrativas en organizaciones que se lucran a partir de la manipulación de nuevos integrantes. Tomaremos primero el caso de una de las organizaciones más grandes en el marketing multinivel. En los ejemplos vamos a omitir el nombre de las organizaciones para evitar herir susceptibilidades, sin embargo, al final de cada cita encontrarán la referencia de donde se toma la información.

El primer ejemplo es tomado de la página web de esta gran organización multinivel. Se trata de un link titulado «información general sobre el negocio». Todo inicia con una cita del presidente de la organización: «Existen muchas razones por las que las personas ingresan en la venta directa. Una vez que las personas descubren nuestra oportunidad de negocios, comienzan a ver las posibilidades. Presenta un desafío a su imaginación». La cita incita al descubrimiento de un negocio con muchas posibilidades y que puede ser un desafío a la imaginación. En realidad, la cita es poco explícita y trata de generar preguntas más que de responderlas, o de dar información clara sobre el negocio.

Luego de la cita, en la página aparece lo siguiente:

[La organización] se interesa y te ayuda a que logres tus metas; ya sea que el éxito signifique ganar un ingreso adicional para ti y tu familia, lograr una sensación superior de realización, crear una vida mejor para tus seres queridos o algo completamente diferente, tus metas dependen exclusivamente de ti.

Ya hemos ayudado a más de 3 millones de personas en su camino al éxito. Se sienten atraídas por el ilimitado potencial de nuestra oportunidad, el apoyo de una corporación con más de medio siglo de experiencia y compasión, una comunidad global lista para ofrecer apoyo y un plan de retribución de primer nivel. (Información general sobre el Negocio, 2012).

La cita se divide en dos: primero, objetivos y segundo, logros. El objetivo de esta organización es literalmente: «interesarse y ayudar a que logres tus metas». Resulta un poco «sospechoso» que una organización privada con ánimo de lucro tenga como objetivo interesarse y ayudar a que las personas logren sus metas. Pero a cualquier persona le gusta escuchar que alguien más se interesa en lograr sus metas, más si se trata de una organización con un logro semejante: ha «ayudado a más de 3 millones de personas en su camino al éxito» y tiene «más de medio siglo de experiencia y *compasión*».

La palabra *compasión* llama la atención, no es natural encontrar una organización con más de cincuenta años de *compasión*. El discurso utilizado tiene un tono asistencial que haría pensar a cualquier lector desprevenido que se trata de una fundación que brinda oportunidades de educación a niñas y niños de escasos recursos, o ayuda humanitaria a los más necesitados, o a los afectados por alguna guerra, etc.

Sin embargo, el texto está destinado a personas del común que buscan una solución o una ayuda para mejorar sus ingresos económicos, o incluso a personas con grandes ambiciones cuyos sueños estén en lograr ser multimillonarios en poco tiempo. Como la organización no ayuda a niñas y niños en situaciones vulnerables, o a personas afectadas por la guerra, el final del primer párrafo finaliza diciendo una especie de perogrullada «tus metas dependen exclusivamente de ti». Es decir, la organización te da la clave del éxito, pero en realidad todo depende de ti.

Esa «información general» sobre el negocio resulta ser demasiado general. No aporta mayor conocimiento sobre el funcionamiento del negocio. Por un lado, tenemos palabras de motivación para lograr el éxito y, por otro, la muestra de una gran experiencia y compasión. La pregunta es por qué no ser claros desde el comienzo sobre el negocio, cuál es la intención de presentar unos párrafos que intentan motivar a quien los lee a luchar por alcanzar el éxito y mostrar una organización compasiva. Sencillamente porque de eso se tratan las narrativas. La intención, como hemos visto en los capítulos anteriores, no es transmitir un mensaje, sino conectar a las personas con el mensaje, convencerlos de la verdad que se quiere transmitir a partir de la proyección en la vida de las personas, y de las ideas que se quieren expresar.

En el caso que estamos viendo lo que se pretende es, antes que informar sobre un negocio, vender un sueño, convencer a las personas que a través de su vínculo con la organización van a poder alcanzar el éxito —signifique lo que signifique el éxito para cada quien—. Pero después de esto, en la página explican algo más sobre el gran negocio que están ofreciendo:

¡Déjanos ayudarte a empezar!

Para crear tu propio negocio [nombre de la organización] debes registrarte con nosotros como un Empresario [nombre de la organización].

La inscripción establece tu propio negocio y te permite empezar a generar ingresos a través del Plan de Retribución del Empresario [nombre de la organización].

Todo nuestro negocio trata sobre estar conectados con otras personas. Si conoces a un Empresario [nombre de la organización], sugerimos que converses con él o ella sobre la posibilidad de que este negocio te ayude a alcanzar tus metas personales.

Por supuesto, para iniciar se debe ingresar por la parte más baja de la organización. Es decir, se trata de reclutar gente que entregue dinero a cambio de un sueño y de un producto, entre más abajo esté en el nivel de la organización, mayor debe ser la cantidad a pagar por el sueño y por el producto a vender y consumir. De esta manera, según las narrativas utilizadas por esta organización, el éxito se va a alcanzar con tres simples pasos:

Pasos sencillos al éxito

Paso 1: *aprendizaje. La única manera de entender realmente tus productos es usarlos. Conocer lo que estos productos pueden hacer por ti es importante cuando los presentas como soluciones para tus clientes.*

Paso 2: *venta minorista. Conforme aumenta tu conocimiento de los productos, descubrirás a personas a tu alrededor que necesitan lo que tienes para ofrecer a través de tu negocio [nombre de la organización]. La venta minorista es la manera más fácil de ganar dinero a través de tu negocio [nombre de la organización].*

Paso 3: *auspicio. Para algunos de tus amigos, los productos proporcionan la solución que buscan. Para otros, la oportunidad de negocios [nombre de la organización] tendrá un fuerte atractivo si buscan un negocio que pueda ayudarlos a lograr sus metas. Cuando los auspicias, puedes ser recompensado por el volumen de negocios que generan. Es así de simple. Regístrate hoy para tu propio negocio [nombre de la organización] (Cómo funciona, 2012).*

La mejor información que se encuentra en la página está desarrollada a partir de un instructivo para lograr el éxito. Es decir, el negocio mismo es descrito como el camino al éxito. De nuevo, lo que se vende entonces no es un negocio ni un producto, sino el tan anhelado sueño de conseguir el éxito. Aquí se presenta una narrativa que trata de convencer a las personas de que lograr el éxito es sencillo si se vinculan con esta organización que tiene mucha experiencia y *compasión*.

El primer paso es clave y nos muestra la base del negocio: «La única manera de entender realmente tus productos es usarlos». Quien ingrese al negocio para hacerse millonario, lograr el éxito y todas sus metas debe ser, antes que vendedor, consumidor. La explicación dada por la organización es simple: «Conocer lo que estos productos pueden hacer por ti es importante cuando los presentas como soluciones para tus clientes». Esta razón dada puede no ser satisfactoria en la medida en que no se trata de un producto nuevo, sino de una serie de productos que llevan más de cincuenta años en el mercado. ¿Cómo es posible que una marca con tanta experiencia, que ha ayudado a más de tres millones de personas en el mundo, no tenga el reconocimiento suficiente de marca en el mercado?

Una persona que estuvo por mucho tiempo en el negocio de la organización de la que hablamos escribió un libro donde cuenta su propia experiencia y advierte al resto de la humanidad sobre cómo funciona el negocio y cómo se utilizan las narrativas en forma de «culto» religioso. Veamos un fragmento que nos puede aclarar la pregunta anterior:

We were recruited and were taught to recruit others on the premise that this was a wholesaling business. Many people joined when sold on the fact that they were already generating this volume as consumers. Few would have been interested in direct sales. I would never have done it. We often heard that it seemed like a 'no-brainer,' getting paid for what you were already doing as a consumer. We just had to be 100% loyal to our own product line and teach others to do the same (Scheibeler, 2004, p. 214).

En últimas todo apunta al paso número 3. La clave del éxito está en reclutar a más personas y, asimismo, consumir los productos. Las ganancias son proporcionales al número de personas reclutadas y las que estas recluten en distintos niveles. De esta manera, cada persona reclutada como vendedor e iniciador de un gran negocio es en realidad un fiel y obediente consumidor.

La clave del éxito está —como lo dice el paso 3— en conseguir nuevas personas que se vinculen a la organización como «empresarios» puesto que «cuando los auspicias, puedes ser recompensado por el volumen de negocios que generan». Este camino al éxito debe ser vendido de forma convincente a través de artificios narrativos que persuadan al más indeciso e incrédulo de los oyentes. Shad Helmstetter, un reconocido *bestseller* de libros de superación, era uno de los invitados que con su palabra ayudaba a convencer a las personas sobre las bondades de este negocio. Afirmaba que,

I have travelled around the world. I have met, gotten to know, interviewed, and followed up on year after year distributors from every level in the business. I have watched the system that you have. It is a system second to none. Don't ever try to change it. They've got it right. Stay with it. I believe in the business because the business works (Scheibeler, 2004).

También publicó una carta en el periódico *USA Today* en donde promocionaba la organización y motivaba a quienes estaban dentro para que logaran sus sueños. Hemos dividido la carta en los 17 enunciados que luego analizaremos:

An American Victory - Letter #1

(Wednesday, May 29th, 1996)

A Special "Thank You"

To All [nombre de la organización] Distributors and Friends

After a long and careful evaluation of who you are, what you do, and why you are successful, there are some things you should know about YOU, as an [nombre de la organización] Distributor.

- 1. First off, you made a good choice! You are a member of one of the finest, most positive, and worthwhile organizations in the world today.*
- 2. You represent free enterprise at its greatest, and personal growth at its best.*
- 3. You are at the heart of what is right about America.*
- 4. You recognize the values of faith, home and family, good goals and honest work—and you make those values an essential part of your business and your life.*
- 5. You lift people up. You build the healthiest kind of self-esteem in yourself and in others.*
- 6. You care about people. You give them hope, and a future, and freedom. Because of [nombre de la organización], and the important work you do in your business, you are helping more people than you will ever know.*
- 7. You are not only building a business, you are creating a better life—for yourself, for your family, and for the rest of the world around you.*
- 8. You and your organization are helping bring this country back to the roots of its greatness . . . and you are taking that message of freedom and greatness with you wherever you go.*
- 9. You have the leadership and guidance that comes from the highest levels of character.*
- 10. Your success is founded on decades of experience of quality people, working together to make your business second to none.*

11. *You have the right tools, the right plan, and the right attitude.*
12. *If you are presently an independent [nombre de la organización] Distributor, you are in the right place.*
13. *Stay with it. (If you have not yet become a part of this exceptional group of people, you should.) Whether you are just getting started, or you are experienced in the business, one thing is clear: the best is yet to come!*
14. *There are many fine people everywhere who join me in thanking you and recognizing you for the great job you're doing.*
15. *Never forget: "There may be no greater service you can perform—for the betterment of your life, your family, your community, your country, and for the betterment of mankind—than to be a positive, active member of the [nombre de la organización] organization."*
16. *You should be proud of the team you're on.*
17. *Yours truly is an American Victory. God bless you, and keep doing it!*
(Scheibeler, 2004)

Aquí tenemos un claro ejemplo de cómo se construye una narrativa organizacional que busca dar confianza a personas sobre un negocio que ha estado involucrado en varias investigaciones, y que ha pagado varios millones de dólares en multas en distintos países (Berkowitz, 2009).

Es notorio el uso de la palabra «tú/usted» («you») como signo referencial permanente que indica que más que una carta abierta y de negocios, se trata de una carta que emula una conversación en la que sólo habla uno de los interlocutores. Como es bien sabido, gracias a los diversos estudios sobre teoría de la oralidad, el uso reiterado de una palabra es propio del discurso oral, de la manera cotidiana en que hablamos. En la escritura la reiteración de una palabra resulta ser redundante y de mal gusto para el lector, mientras que cuando hablamos lo hacemos todo el tiempo, siendo un recurso esencial mnemotécnico. Las y los niños cuando están aprendiendo a escribir utilizan la enumeración y reiteración de hechos, acciones, situaciones, etc., para describir o narrar cualquier suceso.

En el caso de la carta pública del señor Helmstetter dirigida a los miembros de la organización vemos que la palabra «tú/usted» —«you»— aparece más de 50 veces en un texto de poco más de 400 palabras. Este uso sumamente reiterativo de la palabra «tú» tiene grandes implicaciones

en la manera en que el lector se conecta con el texto. Lo primero que se debe señalar es que no cabe la menor duda que «yo», como receptor/lector del texto y miembro —actual o potencial— de la organización, soy nombrado todo el tiempo para generar un efecto de diálogo —que en realidad es un monólogo— y para hacerme sentir importante dentro de lo que se dice. El sujeto o el personaje principal es, por supuesto, el lector y miembro de la organización. Allí se narra quién es y cómo es una persona miembro de esta organización.

La narración se da en 17 pasos, es decir, son 17 cosas las que el lector o lectora debe saber sobre él o ella misma, cosas que él o ella lograron o van a lograr gracias a su vínculo con la organización y que Helmstetter relata con la mayor vehemencia posible. Veamos uno a uno los 17 elementos de esta narración epistolar sobre el individuo que hace parte de la organización.

1. Hiciste una gran elección.
2. Representas una gran empresa.
3. Representas a todo un país.
4. Eres una persona con valores.
5. Eres una persona que se motiva a sí mismo y a los demás.
6. Tú ayudas a los demás.
7. Tú y los tuyos van a tener una vida mejor.
8. Tú estás ayudando a tu país a retomar su esencia de libertad.
9. Tú eres un líder.
10. Tu éxito está basado en una organización con una gran experiencia.
11. Tú estás en lo correcto.
12. Tú estás en el lugar correcto.
13. Lo mejor está por venir.
14. Gracias a ti.
15. Es lo mejor que puedes hacer por tu vida.
16. Debes estar muy orgulloso.
17. Eres un héroe de tu nación.

Cada uno de estos 17 elementos está enfocado hacia un aspecto emocional que pretende despertar la motivación a continuar o unirse a la organización. Son cinco los aspectos mencionados una y otra vez en la carta: el individual, el familiar, el asistencial, el organizacional y el de identidad nacional.

El primer aspecto trata de decirle a la persona que ella ha tomado una gran decisión y que ha hecho lo mejor que puede hacer en su vida. Es decir, se trata de levantar el ánimo, de mostrar la grandeza de un individuo que ha tomado una «excelente» decisión al unirse a esta organización. El segundo tiene que ver con las relaciones familiares. La persona que se vincula a la organización está también ayudando a su familia y cambiándole la vida en la medida en que ellos se beneficiarán por su desarrollo y sus logros individuales. El aspecto asistencial le dice a la persona que va a ayudar a muchas personas en el mundo gracias a su trabajo en esta organización. El organizacional propende, por supuesto, por mostrar que esta empresa es la mejor de las muchas que existen, y que vincularse a ella es una gran oportunidad de mejorar y transformar la existencia. El último aspecto señalado tiene como intención incentivar y despertar el espíritu y el orgullo nacionalista.

Claramente todos estos aspectos están ligados. Se trata de armar todo un plan en el que la persona vea que al ingresar a esta organización está transformando para bien su vida, la de su familia, sus amigos, la de miles de personas en el planeta y al país en general. Todos estos ámbitos son conjugados, puesto que se trata del universo de cualquier ciudadano del común: familia, amigos, trabajo y nación. En este sentido, la narrativa empleada muestra el ingreso a la organización no sólo como la solución de los problemas de las personas, sino como la consolidación del éxito en todos los contextos emocionales de la vida de una persona.

Las personas contratadas regularmente por estas organizaciones tienen rasgos muy marcados y característicos para lograr su objetivo de convencimiento, ellas «seemed to be people of unquestioned principle, speaking often about faith, character, courage, and integrity» (Scheibeler, 2004). Además, resulta clave proclamar y despertar «faith and patriotism and also in practicing what seemed then like unparalleled generosity» (Scheibeler, 2004). Tal y como lo cuenta Eric Scheibeler en su libro sobre

la organización de la que hemos tomado las citas, las personas que motivaban y que estaban en el más alto nivel de la organización «became real-life heroes not only to us, but to our children as well».

Las narrativas utilizadas por estas organizaciones van más allá de una simple historia que apuesta por hacer amigable un producto o una organización, aquí las narrativas pretenden insertarse de forma profunda y directa en las vidas de las personas. Para ello construyen un discurso de convencimiento cuyos mensajes son claros y directos con el fin de no dar lugar a interpretaciones varias, sino que la idea sea única y se transmita tal cual el emisor pretende desarrollarla. Es muy común que «en los manuales de marketing que abordan el tema, se advierte falazmente sobre la autonomía del receptor y su capacidad para moldear las historias a través de los distintos canales tecnológicos que posee», y que en ellos «se habla de mensajes líquidos y deformables, otorgándole al target una alta capacidad de distorsión de la historia». Sin embargo, Christian Salmon demuestra en su libro titulado *Storytelling: La máquina de fabricar historias y formatear las mentes* que sucede todo lo contrario: «un relato bien construido es capaz de ser interiorizado por la audiencia, construir sentido y camuflarse en el mundo real» (Salmon, 2010, p. 13).

Seth Godin señala que «al alinear un enunciado con una visión del mundo —y al confundir así deliberadamente las expectativas— se puede contar fácilmente una historia» (Godin, 2000 como se citó en Salmon, 2010, p. 59), es decir que, en términos generales, basta conocer los anhelos y deseos que hacen parte de un imaginario colectivo con el fin de iniciar una historia que conecte enunciador y receptor. Por supuesto, el mundo del *marketing* sabe eso, especialmente aquellas organizaciones que basan su éxito en el reclutamiento de personas incautas que sueñan con el éxito. «Las historias nos permiten mentirnos a nosotros mismos y nuestras mentiras nos ayudan a satisfacer nuestros deseos. Es la historia y no el producto o el servicio que vendéis el que satisface al consumidor» (Salmon, 2010, p. 59).

En conclusión, debemos señalar que el *storytelling* o las narrativas en las organizaciones son una poderosa herramienta que puede ser utilizada para muchos fines. Como lo señala Salmon, esta es una máquina de fabricar

historias, pero también de formatear mentes. Y no solo *formatear*, sino también moldear, adoctrinar y desarrollar ideas, pensamientos y acciones. Resulta importante en este trabajo apostar por un amplio conocimiento de los usos y abusos que pueden ser empleados en estos contextos narrativos.

Capítulo 5

Retos y desafíos de las narrativas organizacionales en Colombia

Hemos visto en el capítulo anterior las formas en que las narrativas organizacionales han sido utilizadas para la manipulación y, en algunos casos, el engaño masivo de personas para el lucro de algunos pocos. Los anteriores ejemplos nos muestran el poder y la eficacia de las narrativas organizacionales en términos de convencimiento o de estímulo para la toma de decisiones. Algunos críticos del *storytelling* como Christian Salmon afirman que se trata esencialmente de una técnica de comunicación, pero también «de control y de poder» (Salmon, 2010, p. 34). Por supuesto, los hechos muestran que gracias a las narrativas los políticos han logrado convencer y ganar elecciones, las grandes empresas y organizaciones han obtenido ganancias extraordinarias al vender productos ordinarios, etc. No es raro entonces que, según una investigación de Lori Silverman, «la NASA, Verizon, Nike y Lands End consideren que el *storytelling* es el enfoque más eficaz en los negocios hoy en día» (Silverman, 2006 como se citó en Salmon, 2010, p. 34).

En el mundo, sobre todo en Estados Unidos, el auge de las narrativas organizacionales, nombrado por algunos como el *narrative turn* —giro narrativo—, se ha impuesto en distintos aspectos del mercado y la política desde hace décadas, pero primordialmente desde los años noventa, época en la que se presentaron fenómenos mundiales de comunicación, como la masificación de internet y los avances tecnológicos en diversos dispositivos, que permiten un rápido desarrollo y conocimiento de la técnica del *storytelling*. En el artículo de Lynn Smith, columnista del periódico *The Los Angeles Times*, titulado «Not the same old story» se explica cuál ha

sido el alcance de esta tendencia de pensamiento que Fisher explica como un nuevo paradigma de la comunicación. En su artículo, Lynn afirma que:

From cavemen to scholars, people have been drawn to fire pits, water coolers, theaters and grave sites to share stories, which have long been at the core of the arts, novels, movies and plays. But since the postmodern literary movement of the 1960s swept out of academia and into the wider culture, narrative thinking has seeped into other fields. Historians, lawyers, physicians, economists and psychologists have all rediscovered the power of stories to frame reality, and storytelling has come to rival logic as a way to understand legal cases, geography, illness or war. Stories have become so pervasive, critics fear they have become a dangerous replacement for facts and reasoned argument. (Smith, 2001).

La preocupación de los críticos del *storytelling* resulta comprensible, pues se trata de una realidad en muchos niveles de la cultura. Sabemos desde el primer capítulo que las narrativas hacen parte de la esencia del ser humano, en tanto construimos nuestra propia vida e identidad a partir de relatos, sin embargo, está claro también que la utilización de las narrativas para la manipulación de personas dentro de una organización —como en el caso de algunos negocios multinivel o de estructura piramidal—, o utilizada para mentirle a un público con el fin de ganar unas elecciones resulta reprochable.

Es importante diferenciar entre realidad y ficción, saber cuáles hechos son reales y cuáles han sido inventados para controlar la toma de decisiones y mantener el poder. Por ejemplo, es lamentable y preocupante que un juez de la Corte Suprema de Estados Unidos justificara el uso de la tortura en un coloquio a partir de lo que hace un personaje en una serie de televisión: «Jack Bauer salvó a cientos de miles de vidas en Los Ángeles con información obtenida de “interrogatorios enérgicos”, ¿vamos a condenarlo?» (Salmon, 2010).

Yet people widely absorbed the scholars' argument that at some level stories are the most powerful form of discourse, stronger than logic, stronger than reason, stronger than bare fact. Stories explain, justify and inspire in a way that abstract reasoning just can't do, said Yale University's Peter Brooks, author of "Reading for the Plot: Design and Intention in Narrative." In fact, he said, "I don't think we would have that much of a perception of reality without constructing it in a narrative" (Smith, 2001).

El poder de las narrativas señalado por Brooks en la cita de Smith ratifica las afirmaciones de los teóricos mencionados en la introducción y el primer capítulo del libro. En realidad, esta historia de las narrativas ha estado presente desde hace mucho, sin embargo, desde los años noventa nos enfrentamos a un incremento exponencial en el uso de técnicas narrativas, sobre todo porque el mundo del *marketing* necesitaba nuevas formas de seducción y control y se fue volviendo moda y esparciéndose a muchos otros campos de la vida:

Narrative is seen by business consultants as a way to improve “knowledge management,” Costello said. In geography, he said, “a story is what converts space into a place. Mention the Mississippi and people immediately evoke a story, Mark Twain or the floods” (Smith, 2001).

In law, storytelling has been rediscovered as a way to counter legal abstraction, and its use has raised a new consciousness about the malleability of the story. “People are more self-conscious about the fact that narrative is selective,” said Martha Nussbaum, a University of Chicago philosopher who has taught law students about the value of narrative. “The way you tell a story is quite crucial to the legal issues involved (Smith, 2001).

Ahora las narrativas se encuentran en muchos contextos de la sociedad y se presentan como la clave al éxito en todas las empresas del ser humano. En Colombia las narrativas han ido incursionando en la publicidad de productos de grandes compañías extranjeras, que replican los comerciales de otras geografías donde hacen presencia o adaptan las ideas narrativas al contexto colombiano. También tenemos el caso de dos de las más grandes compañías colombianas que desde hace varios años le han apostado a las narrativas en la publicidad de sus principales productos, como el caso de las bebida gaseosa Colombiana y la cerveza Club Colombia.

No obstante, las narrativas en Colombia poco han tenido que ver con solucionar problemas dentro de la comunicación de las organizaciones, o por lo menos son pocos los casos que en esta investigación hemos encontrado. Aunque la anterior situación pueda deberse a que las empresas no hacen públicas sus estrategias internas y nosotros estamos subvalorando los procesos de muchas compañías colombianas alrededor de las narrativas. En todo caso, la intención de esta investigación no es realizar una estadística

de cuántas organizaciones en Colombia utilizan las narrativas para mejorar los procesos dentro de la organización, ni tampoco saber cuáles y cuántas son las estrategias narrativas llevadas a cabo por las principales compañías en el país, sino mostrar que el uso de las narrativas o el *storytelling* puede ser de gran utilidad para muchas organizaciones en Colombia.

Para lo anterior quisimos partir de la visión de los empleados de una organización colombiana y detectar desde simples pero importantes preguntas cuáles son algunas problemáticas señaladas por un colombiano promedio que trabaja en una organización y cómo las narrativas podrían mejorar dichas situaciones.

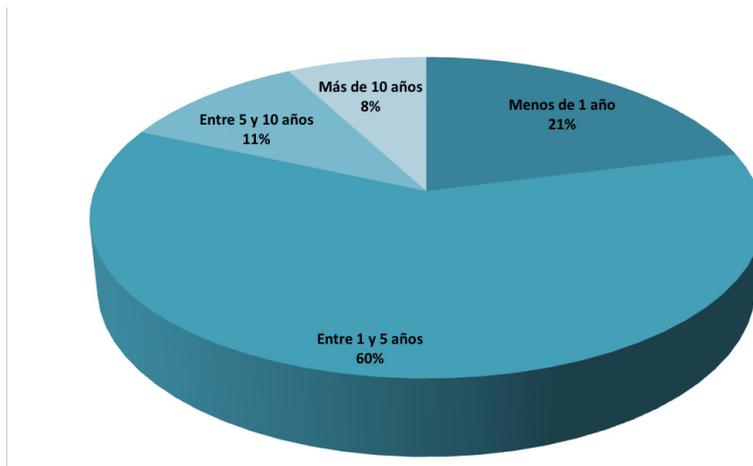
La intención del capítulo es entonces mostrar de forma puntual cómo las narrativas organizacionales pueden ser útiles en las organizaciones colombianas. La necesidad de narrar y apropiarnos de historias es muy útil para mejorar la situación y el clima que se vive en las organizaciones colombianas de distinto tipo. En este sentido, es clave mostrar que las narrativas organizacionales pueden dar grandes resultados en términos del mejoramiento de las condiciones y las dinámicas de los miembros de una organización.

Con el fin de tener un panorama general y de identificar algunas problemáticas mostradas desde el punto de vista de un sujeto miembro de la organización —en este caso asalariados y asalariadas que laboran en distintas áreas del conocimiento en organizaciones públicas y privadas de diversas geografías del país—, nos dimos a la tarea de realizar una muy pequeña encuesta entre los miembros de una red de conocidos.

La encuesta se hizo de manera virtual y fue respondida por 38 personas, por tanto, no se trata de una muestra representativa de los asalariados, ni de los empleados públicos y privados que son millones, ni tampoco se trata de una muestra de un sector en particular. Más que una encuesta a gran escala, se trató de una entrevista virtual, un medio para que las personas nos contaran algo sobre su cotidianidad laboral. En este sentido, presentamos preguntas relacionadas con el clima laboral, la comunicación, la experiencia, expectativas, etc.

Lo primero que queremos mostrar es el tiempo de permanencia en las organizaciones de las personas encuestadas. En promedio, los encuestados tienen en su mayoría entre uno y cinco años en las organizaciones donde laboran. A continuación se presenta el gráfico que muestra los resultados (Figura 5.1):

Figura 5.1. Tiempo de permanencia de las personas en las organizaciones



Fuente. Elaboración propia del autor.

La permanencia en una organización es un factor determinante al momento de medir el conocimiento de la misma por parte de sus miembros, así como las relaciones, la experiencia y el clima que han percibido dentro de ella. Además, nos indica las interrelaciones entre miembro y organización, así como el grado de confianza —o necesidad— para mantener el vínculo.

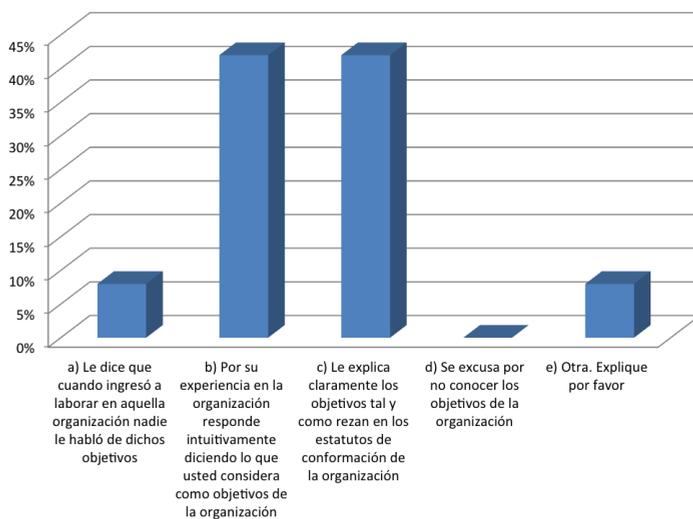
La mayoría de los encuestados lleva entre uno y cinco años en la organización, el grupo que le sigue lleva menos de un año, y los dos porcentajes restantes llevan entre cinco y diez años, o más de diez. De modo que parece poco común encontrar personas con más de cinco años laborando en una organización en una población diversa de trabajadores y trabajadoras. El tema del empleo en Colombia resulta ser bastante crítico en términos de permanencia, teniendo en cuenta el alto índice de trabajadores y trabajadoras con contratos de prestación de servicios: «Por cada 100 empleados de planta, hay 107 con [contrato de] prestación [de] servicios» afirmó el ministro de trabajo el 10 de febrero del 2012 (El Espectador, 2012).

Sin duda el tema de la prestación de servicios influye en la alta migración laboral y la fluctuación de las cifras de desempleo, no sólo porque los contratos son, por lo general, de corta duración y el jefe o jefa puede no renovarlos, sino que además, en algunos casos, las condiciones son tan desfavorables en comparación con los empleados que poseen un contrato laboral que las personas deciden irse muy rápidamente.

Teniendo en cuenta lo anterior, pasemos entonces a la primera pregunta de la encuesta. Esta pretendía establecer el conocimiento que tienen los miembros de la organización sobre los objetivos de la misma. Se supone que una organización está definida, *grosso modo*, como un grupo de personas que trabajan por unos objetivos comunes. En esa medida, todo miembro de una organización debe saber cuál o cuáles son los objetivos que busca en su diario laborar. Sin embargo, muchas personas encuestadas acuden a la experiencia y a la intuición a la hora de responder por los objetivos que tiene la organización donde labora.

La pregunta formulada fue (Figura 5.2):

Figura 5.2 Conocimiento de los objetivos de la organización por parte de sus miembros.



Fuente. Elaboración propia del autor.

Las opciones de respuesta eran las siguientes:

- a) Le dice que cuando ingresó a laborar en aquella organización nadie le habló de dichos objetivos.
- b) Por su experiencia en la organización responde intuitivamente diciendo lo que usted considera como objetivos de la organización.
- c) Le explica claramente los objetivos tal y como reza en los estatutos de conformación de la organización.
- d) Se excusa por no conocer los objetivos de la organización.
- e) Otra. Explique por favor.

En la última opción de respuesta algunas explicaciones dadas fueron:

- Los explico, pero no literalmente como están en los documentos institucionales.
- Los objetivos son ambivalentes, pues una cosa son los procesos que se generan a diario, y otra las ideas administrativas que son un poco equívocas, contrarias o no ejecutables con éxito en una realidad.
- Se están construyendo por la reestructuración de la organización.

Analicemos primero las explicaciones a la última respuesta. Una persona dice que explicaría los objetivos pero no literalmente, es decir, los conoce pero no tal y como están en los estatutos, sino que por su experiencia puede dar cuenta de dichos objetivos, lo que encajaría en la respuesta b, que fue una de las opciones que más personas escogieron. Las personas en su diaria labor van afianzando los conocimientos sobre la organización y cada día se van enterando de lo que busca la organización y cómo lo consigue. De esta manera, podemos afirmar que en estos casos la organización no se esfuerza por transmitir dichos objetivos, sino que cada miembro los va descubriendo en la medida en que se adentra en el trabajo diario.

La otra explicación dada en la opción e tiene que ver con lo dicho anteriormente. La persona afirma que «una cosa son los procesos que se generan a diario y otros las ideas administrativas», es decir, distingue radicalmente entre la labor diaria, los procesos que los miembros llevan a diario para lograr unos objetivos claros, y los objetivos —que podrían sonar generales o utópicos—, que se encuentran establecidos en los estatutos y que responden más a visiones administrativas o gerenciales que a realidades

de la organización. Esto resulta muy interesante en la medida en que nos permite identificar la visión de un miembro de una organización sobre la dimensión administrativa de la misma. Se refiere a esta como un espacio donde se presentan ideas «equívocas, contrarias o no ejecutables». Es decir, podemos identificar una cierta tensión o ruido en la comunicación y en las relaciones entre la parte administrativa de la organización y esta persona.

Aquí es donde las narrativas organizacionales deben entrar en juego. Por mi experiencia laboral en organizaciones puedo decir que este tipo de respuestas resultan ser muy comunes en tanto que el mundo administrativo regula y estructura los procesos de la organización. En esta medida, es muy fácil entrar en conflicto burocrático por algún tipo de proceso interno.

Los objetivos de una organización pueden fácilmente establecerse y esclarecerse a partir de una historia. En la encuesta notamos que algunas personas dicen entender, desde su experiencia, dichos objetivos, es decir que configuran su propia historia sobre lo que quiere conseguir la empresa y lo desligan de lo que dicen los estatutos o lo que expresan las directivas. Lo ideal sería entonces poder crear una historia que fuese común a todos los miembros de la organización y que no sólo sirviera como dato referencial, sino como un horizonte del trabajo diario.

Un buen ejemplo para entender cómo una historia puede contribuir a aclarar los objetivos de una organización es aquella contada por Miguel Roig en el prólogo del libro de Salmon sobre *storytelling* (Salmon, 2010, p. 20). Varios años atrás, cuando Roig trabajaba en una agencia de publicidad en Buenos Aires, al ingresar a esta las personas se encontraban con una breve historia escrita en la pared. La historia contaba que:

Un redactor publicitario, camino a su trabajo, atravesaba todas las mañanas Central Park y dejaba una moneda en el sombrero que un mendigo había puesto a sus pies, junto al cual había un cartel en el que se leía «soy ciego». Un día, rumbo a la agencia, el redactor le dijo al ciego: hoy no te voy a dejar una moneda, hoy voy a escribir algo en tu cartel. Al atardecer, el redactor, al volver a cruzar el parque rumbo a casa, le preguntó al ciego cómo le había ido durante la jornada. «Ha sido increíble –le contestó–, me han llenado el sombrero de monedas; dime una cosa: ¿qué has puesto en el cartel?» «SOY CIEGO Y HOY COMIENZA LA PRIMAVERA», le contestó el redactor.

Esta historia no es real, ni siquiera está basada en ningún cuento o relato tradicional conocido, se trata de una invención que pretende dar sentido al ejercicio creativo. A partir de un relato que emociona, pues narra un acto caritativo que llenó de monedas al mendigo ciego de Central Park, un publicista muestra su gran potencial para cambiar vidas. Por supuesto, esta historia puesta en el *hall* de una agencia de publicidad emociona y motiva no solo a los miembros de esta organización, sino a los clientes, pues relacionan la inteligencia creativa del publicista de Nueva York con la habilidad y la inteligencia de las personas que trabajan allí.

Los objetivos de la empresa de publicidad en la que se podía leer esta historia están ligados a la «genialidad» del personaje/publicista de la misma. Por supuesto, sería muy agradable entender los objetivos de las organizaciones de todo tipo en nuestro país a partir de una historia como la del publicista en Central Park.

Como esta son muchas las historias motivadoras que los expertos en narrativas organizacionales crean con el fin de darle sentido a una actividad o, en general, a una organización. La estructura es básica: un empleado con algún oficio que un día logra cambiar la vida de una o de muchas personas gracias a su talento profesional. No importa la historia, sino el mensaje, la comunicación del mensaje debe ser clara: más allá del dinero todo lo que haces en la organización tiene sentido.

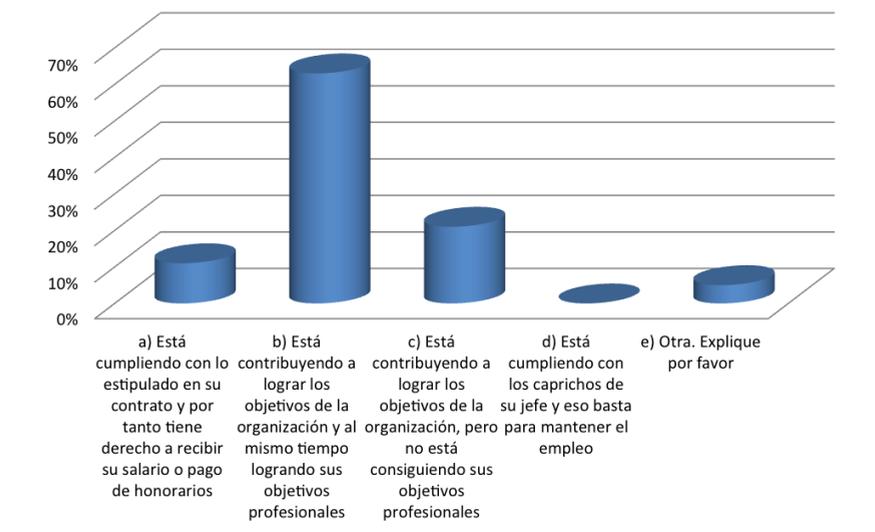
Por lo general las personas necesitan una historia que dé sentido, justifique o sustente su existencia con el fin de evitar la angustia que genera el estar vivos sin ninguna certeza más allá de la propia muerte. «Cuando una persona es lo bastante afortunada para vivir dentro de una historia, para habitar un mundo imaginario, las penas de este mundo desaparecen. Mientras la historia sigue su curso la realidad deja de existir» (Salmon, 2010, p. 19). En el momento en que nos adentramos en una historia, y durante el tiempo en que estamos inmersos en ella, la realidad cotidiana desaparece para darle cabida a la imaginación y al sentido existencial que se encierra en el relato.

Lo importante en este punto es la relación entre la necesidad de tener una historia y la necesidad de las organizaciones para no sólo transmitir un mensaje, sino para lograr consolidar intereses de distinta índole. Esta necesidad que tenemos los seres humanos de apropiarnos de historias es aprovechada por las narrativas organizacionales para una gran variedad de objetivos.

La segunda pregunta de nuestra breve encuesta tiene que ver con el desempeño de las labores y con las historias que nosotros creamos sobre nuestro papel en la organización donde laboramos. Es común escuchar que algunas personas se quejan por estar desempeñando cargos en donde su trabajo no es acorde con sus estudios o con sus expectativas de vida. La no coherencia entre lo que se quiere y lo que se hace es sumamente perjudicial y desmotivadora para llevar a cabo una tarea en una organización.

Figura 5.3 Desempeño de las labores en la organización.

2. Al realizar las tareas que le fueron asignadas dentro de la organización, usted siente que:



Fuente. Elaboración propia del autor.

Las opciones de respuesta a esta pregunta eran:

- a) Está cumpliendo con lo estipulado en su contrato y por tanto tiene derecho a recibir su salario o pago de honorarios.
- b) Está contribuyendo a lograr los objetivos de la organización y al mismo tiempo logrando sus objetivos profesionales.
- c) Está contribuyendo a lograr los objetivos de la organización, pero no está consiguiendo sus objetivos profesionales.
- d) Está cumpliendo con los caprichos de su jefe y eso basta para mantener el empleo.
- e) Otra. Explique por favor.

Algunas de las respuestas explicativas fueron:

- Estoy haciendo lo que me gusta y por ello me pagan.
- Soy de las pocas afortunadas que le pagan por hacer lo que quieren.
- Como no se ofrece respuesta múltiple, debo decir que en mi caso tengo un poco de la b y otro poco de la d.

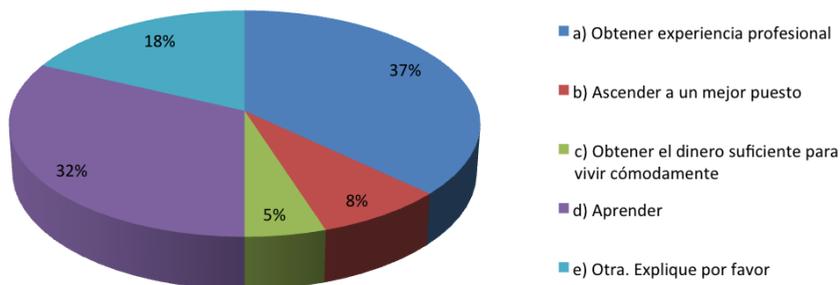
Hasta este punto de la encuesta las respuestas muestran una correspondencia directa entre el gusto o el interés profesional y la labor dentro de la organización. Vemos que la gran mayoría de los encuestados y las encuestadas afirman estar realizando labores acordes con sus proyecciones profesionales y con las acciones que les generan cierto placer.

Lo que tenemos aquí es la consolidación de una ficción narrativa de quienes responden la encuesta y consideran que su vida vale la pena. No es fácil aceptar que lo que se hace diariamente en el trabajo no tiene sentido o no está acorde con las expectativas existenciales de la propia vida. El lector se preguntará en este punto que por qué nos atrevemos a decir que las respuestas dadas están más cerca de la ficción que de la realidad laboral de los encuestados. La respuesta a esta pregunta la tendremos más adelante, cuando se analicen algunos puntos de la encuesta en donde se muestra cómo todo se reduce al dinero y no al gusto por lo que se hace.

La construcción ficcional de la participación dentro de una organización de las personas encuestadas se muestra además en preguntas como (Figura 5.4):

Figura 5.4 Participación de las personas dentro de la organización.

4. Su principal motivación para continuar en la organización donde trabaja es:



Fuente. Elaboración propia del autor.

En la opción e, que solicitaba una explicación, algunas de las respuestas fueron:

- Aportar desde mi profesión en el fortalecimiento del tejido social de las diferentes comunidades con las que trabajo.
- Aprender y tener un justo reconocimiento económico por mi labor.
- Se pueden tener varias motivaciones contenidas en las respuestas. En mi caso, el aprender, tener la posibilidad de ascensos, y económicamente devengar un salario que me permita vivir.
- Aprender, crecer profesionalmente y también obtener dinero.
- Bueno mis motivaciones son varias, primero considero que yo hago mi trabajo con dedicación porque me gusta lo que hago, a mí me motivan mis estudiantes, su necesidad de aprender hace que yo busque mejor preparación.
- Acercarme a mi proyecto personal en las actividades laborales.
- Trabajar por la educación pública y de calidad —buena enseñanza y buena retribución de la comunidad y económica—, porque me gusta mi institución y peleo por ella.

De estos resultados, a la pregunta sobre la principal motivación para continuar en la organización donde se labora, únicamente dos personas dijeron que

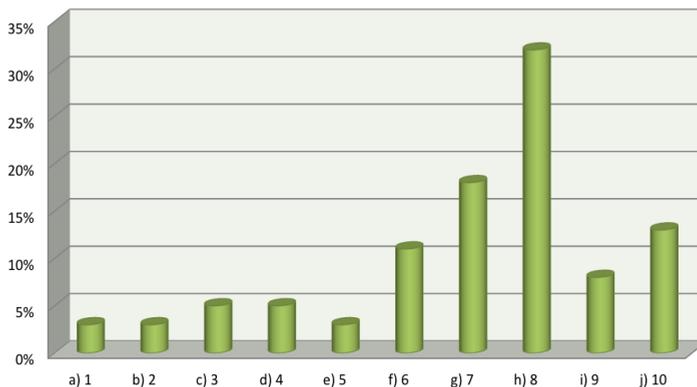
se mantienen porque el dinero que reciben les permite vivir cómodamente. El resto de personas asegura que entre sus motivaciones principales están la de aprender, obtener experiencia o ascender profesionalmente, así como respuestas abiertas que justifican que dicha persona debe mantenerse en la organización en la medida en que el trabajo que realiza está contribuyendo enormemente al mejoramiento de la sociedad colombiana.

Por supuesto que son muchas las motivaciones para mantenerse en una organización, pero la encuesta inquiría sobre cuál de todas es la principal, la que tiene mayor relevancia al momento de decidir quedarse laborando en la misma compañía. La mayoría entonces pone argumentos de contribución a la sociedad, de aprendizaje, de gusto o de crecimiento profesional por encima del tema económico.

Lo anterior se puede explicar con lo que hemos mencionado con ahínco a lo largo del texto: todo ser humano se construye a sí mismo y a la realidad a partir de relatos, historias, cuentos –narrativas en general– con el fin de llenar de sentido la existencia. En este mismo sentido, al preguntarle a los encuestados sobre su identificación con las normas y valores de la organización donde trabajan, se muestra una tendencia a decir que están de acuerdo y muy identificados con los patrones que regulan y guían las acciones organizacionales (Figura 5.5).

Figura 5.5 Identificación de las normas y valores de la organización.

11. Valore de 1 a 10 (siendo 10 el máximo puntaje) qué tanto se identifica con las normas y los valores de la organización donde trabaja:



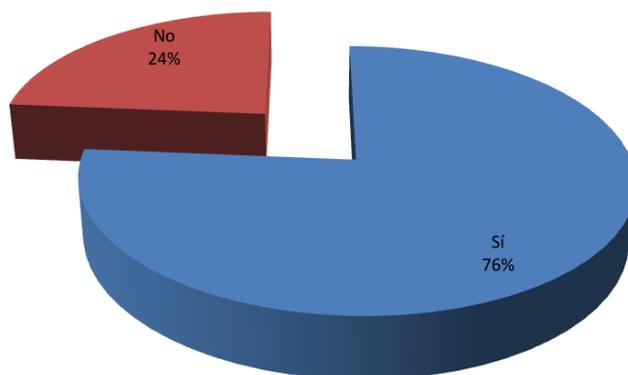
Fuente. Elaboración propia del autor.

Aquí los parámetros normativos externos, es decir, aquellos que han sido construidos desde las directivas, parecieran ser asimilados y aceptados por la mayoría de los encuestados. Todo esto resulta acorde con la configuración ficcional que le da sentido a la experiencia laboral de estas personas. Lo interesante de esta experiencia es que las motivaciones por permanecer en la organización y el sentido de pertenencia para con la organización, así como el aprendizaje, la proyección profesional, la labor de transformación social, etc., que anotábamos en las anteriores preguntas, se viene abajo al momento de poner en cuestión el tema de la estabilidad laboral o del salario recibido por las labores en la organización.

La primera pregunta que nos da un panorama sobre las contradicciones de las personas consultadas es la siguiente (Figura 5.6):

Figura 5.6 Fidelidad de los empleados para con la organización.

12. Si otra organización le ofrece un empleo en donde debe realizar las mismas tareas que viene realizando, pero con un mejor salario, usted aceptaría la oferta:



Fuente. Elaboración propia del autor.

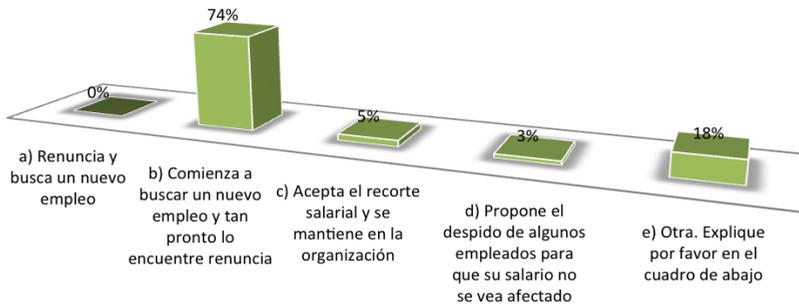
Aunque veíamos que en la pregunta sobre la motivación principal para mantenerse en la organización únicamente dos de las 38 personas encuestadas respondieron que el motor principal de su trabajo era el dinero, es decir un 5%, aquí un 76%, es decir, 29 personas afirman que aceptarían sin pensarlo dos veces la primera oferta de otra organización para realizar las mismas labores con un mejor sueldo. Podemos afirmar entonces que

—en realidad— el sentido de permanencia en una organización de la mayoría de los encuestados es el dinero, aunque hayan dicho lo contrario en las preguntas anteriores.

Ahora analicemos una pregunta que nos muestra igualmente las contradicciones de las personas al momento de hablar sobre su papel dentro del escenario laboral (Figura 5.7).

Figura 5.7 Percepción de los empleados de la organización en tiempos de crisis.

13. Si la organización donde usted trabaja entra en una crisis económica y proponen como única solución un recorte en los salarios, usted:



Fuente. Elaboración propia del autor.

Las respuestas explicativas de la opción e fueron las siguientes:

- Lucho por ella.
- Me mantengo en la organización para recibir directrices de los despidos e igualmente inicio la búsqueda de otro puesto de trabajo.
- Consigo un ingreso adicional, pero no abandono la educación pública.
- Por ser una entidad pública se tienen algunos beneficios, como la estabilidad laboral y el tiempo de trabajo que permite estudiar y compartir con mi familia. En el sector privado no es mucha la diferencia salarial, pero sí es mayor tiempo de permanencia en el lugar de trabajo.
- Al ser docente puedo alternar horarios y trabajar en varios lugares a la vez, así que me quedaría.
- Aceptaría un recorte salarial, sólo si es temporal.

En esta pregunta notamos que únicamente dos personas contestaron la opción c, es decir que aceptan el recorte salarial y se mantienen en la organización. Sin embargo, en las respuestas abiertas encontramos que la primera afirma que lucha por la organización, entendemos entonces que esta persona se quedaría aceptando el recorte. La segunda respuesta abierta afirma lo que está consignado en la opción b, es decir que renunciaría tan pronto consiga un nuevo empleo. La tercera, cuarta y quinta respuesta abierta afirman de cierta manera que también se quedarían a pesar del recorte, sobre todo por el carácter de la entidad donde laboran, y la sexta respuesta abierta afirma aceptar el recorte, pero de manera temporal, por lo que entendemos que esta persona podría renunciar o buscar otro empleo si su salario no aumenta. En total serían cinco de 28 las personas que se quedarían a pesar del recorte salarial.

Lo anterior nos demuestra nuevamente que las respuestas a las preguntas iniciales sobre la permanencia en la organización y la satisfacción en la misma, al estar logrando los objetivos personales y un aprendizaje profesional, no eran del todo ciertas. Al momento de tocar el tema del dinero, las personas ponen por encima de cualquier cosa lo monetario. Un porcentaje muy bajo fue coherente entre las respuestas iniciales y las finales, el resto estaba creando una imagen ficcional de ellos como empleados y personas con un sentido laboral y social.

Lo que debemos preguntarnos es qué hacer para que las personas en una organización asuman un papel coherente dentro de la historia que ellos crean para representar sus vidas dentro de la organización. La respuesta que propongo es simple las historias que construyen las personas dentro de una organización sobre el papel que cumplen debe desprenderse de una historia contada por la organización, y construir una imagen clara y de fácil aprehensión para los miembros de esta comunidad organizacional.

La cuestión es así de sencilla: si cada persona tiene la necesidad de construirse a sí misma dentro de una narración que le dé sentido a su papel como miembro de una organización, no hay mejor manera de crear confianza, solidaridad y sentido de pertenencia por una organización que enlazar las historias de cada persona con la de la organización. Si mi historia poco tiene que ver con la que se cuenta de la organización donde

laboro, es muy complicado que la proyección de mi historia promueva mi rendimiento y permanencia en la organización, de esta manera, mi permanencia dependerá solamente de un salario.

Las narrativas organizacionales en Colombia deben enfrentar un desafío bastante grande: construir historias que estén en estrecha relación con las visiones, imaginarios y ambiciones de los colombianos, es decir, es necesario que se construyan historias que de una u otra manera logren descifrar las inquietudes y problemáticas, así como los anhelos, deseos y expectativas de los miembros de la organización.

Capítulo 6

Las narrativas organizacionales en Colombia: Usos y virtudes

El storytelling management se considera indispensable para los responsables de tomar decisiones, ya ejerzan en política, economía, nuevas tecnologías, universidades o la diplomacia.

Ya sea para llevar a buen puerto una negociación comercial o hacer que facciones rivales firmen un tratado de paz, para lanzar un nuevo producto o hacer que un colectivo laboral acepte un cambio importante, incluido su propio despido, para diseñar un videojuego «serio» o curar los traumas de guerra de los soldados, se considera que el storytelling es la panacea.

Christian Salmon.

Lo visto hasta ahora sobre las narrativas en las organizaciones, en particular sus diversos usos, nos da una idea mucho más clara sobre el fenómeno del *storytelling* en el mundo contemporáneo. El epígrafe de este capítulo presenta una mirada bastante amplia de la utilización de la herramienta narrativa en diversos contextos de la sociedad. El *boom* de estos usos conscientes sólo comienza a ser visible en nuestros países hasta hace algunos años, sin embargo, en Colombia y América Latina la narración de historias ha sido parte de las distintas culturas y regiones como esencia de la transmisión y conservación de los valores y saberes ancestrales. Lo novedoso es el desarrollo de técnicas con usos exclusivos dentro de las organizaciones y, por supuesto, el *marketing*.

Las narrativas organizacionales, como lo mencionamos desde el comienzo de este libro, se han mostrado poco en las estrategias comunicacionales de

las organizaciones en Colombia. Sin embargo, no han estado totalmente ausentes. En este capítulo se presentarán algunas experiencias empresariales colombianas que han tenido éxito gracias al uso de las narrativas. Pero antes es necesario hacer un recorrido histórico por la manera en que se transforma el paradigma del mundo de los negocios para darle paso a lo narrativo.

Antes de darle prioridad a lo narrativo, en las organizaciones reinaba el silencio. El modelo de empresa que se heredó de la revolución industrial europea estuvo marcado por el uso del silencio como estrategia de control. En las industrias de los siglos XVIII, XIX y XX del mundo occidental el silencio fue parte fundamental y estuvo ligado al acatamiento de órdenes muy al estilo militar. De hecho, el modelo fue tomado precisamente de la milicia, sobre todo en las organizaciones de manufactura. El uso de uniformes, de tambores o timbres para llamar al descanso y anunciar el inicio o fin de la jornada, el control de las llegadas a tiempo por medio de diversos dispositivos, las marcadas jerarquías, entre otros, evidencian el legado militar de control en las industrias. Un estilo que todavía es posible encontrar en muchas organizaciones colombianas: fábricas, colegios, etc.

Pero desde hace varios años los estudiosos del análisis organizacional encontraron y develaron al mundo cuán nocivo resulta el silencio en la industria. En el 2007 se publicó un estudio titulado «Silence Fails: The Five Crucial Conversations for Flawless Execution» que demuestra que muchas organizaciones alrededor del mundo invierten grandes cantidades de dinero en proyectos que no se desarrollan correctamente debido al «silencio organizativo».

Senior executives frequently bet their companies on high-stakes efforts like major product releases, strategic IT projects, organizational restructurings, fast-paced downsizings, or aggressive quality initiatives. And these bets rarely pay off as anticipated. With estimated failure rates ranging from 72 to 91 percent, companies' collective inability to execute on major projects costs hundreds of billions of dollars a year. For example, it's estimated that of the \$255 billion spent per year on IT projects in the U.S., more than a quarter is burnt up in failures and cost overruns. (Vital Smart and The Concours Group, 2007, p. 2)

Para Vital Smart y The Concours Group, un grupo de asesores especializados en temas de crisis organizativa, el dinero desperdiciado a causa del «silencio organizativo» es de grandes proporciones. El estudio muestra cinco conversaciones cruciales que encierran la gran problemática en el desarrollo y ejecución de proyectos de grandes envergaduras. Según estos expertos, en las organizaciones no se conversa sobre las fechas de entrega de los proyectos que no se ajustan a la realidad, los problemas que aparecen en el proyecto, las carencias de algunos miembros del proyecto para el correcto desarrollo, la focalización en las cosas urgentes y no en las importantes, y la ausencia de un líder. Asimismo,

the study found a clear difference between speaking up and speaking up well. Across the problem areas, about half of leaders make some attempt to speak up. But most are ineffective. Some speak up but water down their concerns, so the issues are never fully aired. Some speak up but do so in a way that provokes defensiveness from others. And a handful—about one in eight—is able to share their full concerns and, by the end of the conversation, feel their views are understood (Vital Smart and The Concours Group, 2007, p. 2).

Las investigaciones demuestran entonces que es necesario el diálogo en las organizaciones para ser más efectivos y eficientes, pero, además, el diálogo o la conversación de los temas críticos debe darse de manera clara y sin temor a las jerarquías. Queda demostrado en esta investigación que el miedo genera ruido y problemas en la comunicación durante una conversación entre miembros de una organización.

El punto importante de esta y muchas otras investigaciones recientes es que, en estos tiempos, el silencio en cualquier organización debe ser repensado o, incluso, suprimido para que las problemáticas salgan a flote y se pueda trabajar desde una concepción real de la situación interna y externa de la organización de forma cooperativa y colaborativa. La narración entre los miembros de una organización en todas las dimensiones —historias, diálogos, comentarios de pasillo, etc.—, posee un sinnúmero de elementos que permiten identificar problemas para su solución y lograr grandes beneficios para el desarrollo y progreso continuo.

Pero antes de incentivar el relato o la narración dentro de la organización se dio un interés profundo en la narración dentro del *marketing*, especialmente en la consolidación de marcas. Uno de los grandes gurús del *storytelling*, Seth Godin, afirma que: «el nuevo marketing tiene como objetivo contar historias, y no concebir publicidades» (Salmon, p.43). Asimismo, Laurence Vincent considera que «el secreto del éxito de una marca se basa en el relato que comunica» (Salmon, p.43). Por su parte, William Ryan señala que: «hemos entrado en la “era del relato”, donde el mayor desafío al que se enfrentan las empresas es el modo de comunicar su historia de la manera más eficaz y creíble posible –tanto al interior como al exterior» (Salmon, p.43).

Tradicionalmente, el impacto de una marca residía en la calidad del producto, las campañas publicitarias centraban sus esfuerzos en mostrar las propiedades y grandes virtudes del producto en cuestión. Por lo general, la publicidad consistía básicamente en decir cuáles eran las virtudes de una marca para que el consumidor se apropiara de ella principalmente por las características brindadas frente a otras.

La importancia de la marca como algo más que un logo tiene sus inicios hace más de medio siglo: «desde finales de los años cuarenta, se empezó a entender que una marca es mucho más que una mascota, una fórmula o una imagen impresa sobre la etiqueta de un producto; la empresa en su conjunto podía tener una identidad de marca o una “conciencia comercial”». En los años ochenta las grandes empresas en EEUU comenzaron a alejarse del modelo tradicional para «producir no ya objetos, sino imágenes de sus marcas» (44). La creatividad en el diseño y presentación de imágenes que representaban a toda una marca fue pieza clave para que el consumidor dejara de pensar en productos y concibiera la importancia de la marca como sello de calidad.

Sin embargo, las marcas terminaban siendo un blanco fácil para ser atacados. El caso de la empresa de ropa, calzado y accesorios deportivos Nike es ejemplar. A partir de los años noventa Nike empezó a ser objeto de un sinnúmero de investigaciones que arrojan a la luz las condiciones laborales de las personas que fabricaban los productos en Asia, África y América Latina. A finales de los años noventa, la marca Nike era relacionada con «las obreras indonesias que cosían las zapatillas de Nike, los niños

esclavos de Honduras que confeccionaban ropa deportiva para la cadena de distribución Wamart o las jóvenes obreras de Haití que fabricaban los pijamas Pocahontas para Disney, tan agotadas que tenían que alimentar a sus bebés con agua azucarada» (Salmon, p. 47). De esta manera, se tejían historias de dolor y esclavitud alrededor de algunas marcas, en especial sobre la famosa marca de calzado y ropa deportiva. Para salir de semejante crisis de marca, Nike contrató a varias de las personas que lideraban campaña en su contra para que crearan una «contra-narración» de la marca, es decir, iniciaron un nuevo relato alrededor de la marca para que el anterior fuese olvidado.

Entonces comenzamos a notar que la publicidad de esta marca deportiva se fue alejando cada vez más de la promoción de las propiedades de los productos para darle paso a narraciones. Se inició así un fuerte despliegue mediático que vendía historias motivadoras a partir de la frase «Just do it!». Slogan que se ha mantenido hasta el día de hoy y que sigue acompañando una serie de historias, relatos que incitan a la compra de zapatos o accesorios deportivos gracias a que los personajes que aparecen en las historias relatadas utilizan la ropa, los zapatos, las medias y cualquier otro aditamento necesario para el deporte. En estas historias se muestra cómo a través del esfuerzo y la dedicación las personas son capaces de romper sus propias marcas y alcanzar no sólo sus metas, sino también sus sueños. El otro tipo de relato de «Just do it» trabaja con deportistas destacados en distintas áreas y los presenta como el ideal al que hay que llegar, y la evidencia de que únicamente es necesario hacerlo con pasión, convicción y, por supuesto, con zapatos y ropa Nike.

Con esa estrategia Nike pudo darle la vuelta a la terrible fama que cada día más se esparcía por el mundo en los años 90 y logró consolidarse como una de las marcas con más ganancias, además de patrocinar eventos y personalidades del deporte. Pero no sólo se trata de Nike, muchas compañías, políticos, cantantes, estrellas de cine, etc., le han dado vuelta a una imagen negativa.

Por tanto, no es raro encontrar afirmaciones como la de Ashraf Ramzy: «La gente no compra productos, sino las historias que esos productos representan. Así como tampoco compra marcas, sino los mitos y arquetipos

que esas marcas simbolizan» (Salmon, p. 53). Ese es precisamente el mundo en el que vivimos, un mundo que vende historias por doquier, cualquier producto de consumo masivo está siendo acompañado cada vez más con una historia que realce o que le dé sentido para que el consumidor no se sienta vacío al momento de comprarlo. Si yo como consumidor me identifico con un producto porque cuenta una historia relacionada con mi vida, muy seguramente voy a mantener la fidelidad con el producto sin tener muy en cuenta las propiedades y virtudes del mismo.

Estas ideas sobre el nuevo *marketing* han tenido eco en algunas empresas y compañías colombianas que no solamente han impulsado sus productos a partir de los relatos e historias de identificación, sino que han llevado a cabo el proceso inverso: han elaborado y desarrollado productos para satisfacer y poder vender una historia. Es decir, tenemos casos de empresas colombianas que construyen una historia o un relato que puede impactar en los consumidores, y a partir de esto crean un producto que se adapta a esa historia. Vamos a ver a continuación algunos ejemplos de estos dos casos con la compañía colombiana Quala.

Quala es una empresa que nació en la década de 1980 en Bogotá con un único producto y que ha crecido exponencialmente en las últimas décadas gracias a la innovación en la venta de sus productos en medios televisivos. Quala inició con *Instacrem*¹, una crema para suavizar el sabor del café que se vendía de puerta en puerta en las oficinas de Bogotá. Luego siguió con productos como *Baticrema*, *Batihelado*, *Quipitos*, golosinas y postres que invadieron las tiendas de barrio en toda Colombia y que tuvieron publicidades novedosas en la televisión de la época.

Hoy en día Quala cuenta con más de 8.000 empleados y tiene presencia en casi todos los países de América Latina. Lo que queremos resaltar aquí es el uso de historias en buena parte de los productos más recientes de la compañía y que han tenido un éxito sin precedentes en Colombia y en muchos otros países donde se han impulsado.

1 Para mayor claridad, de aquí en adelante utilizaremos las itálicas para referirnos a los productos de la empresa Quala.

Tomemos un primer ejemplo (que luego se ampliará) con muy pocos precedentes en Colombia y Latinoamérica. Quala lanzó un producto llamado *Bonice*, que consiste en una barra de jugo congelado. Este producto es un alimento tradicional en varios países del continente, pero nunca antes se había industrializado. Quala arriesgó una masiva publicidad televisiva que tiene el mérito de no vender únicamente el producto, sino de vender una historia divertida con muñecos o marionetas con forma de pingüinos u osos.

En los comerciales los pingüinos representan situaciones graciosas, alguna situación cotidiana o interpretan algún chiste tradicional o propio de la cultura. En general estas situaciones divertidas están ligadas con alguna propiedad del producto, pero lo interesante de la publicidad de los pingüinos es el impacto de la historia en los consumidores. Por ejemplo, una publicidad sobre un nuevo sabor del *Bonice* que en Colombia se llamó «Mango Biche» utilizó situaciones vergonzosas de adolescentes — en el lenguaje cotidiano del país se relaciona lo biche con la falta de madurez — para mostrar lo «biche» de su comportamiento.

Pero el gran ejemplo de cómo las narrativas convencen a toda una masa de consumidores, y uno de los grandes hitos de Quala es la bebida energizante llamada *Vive 100*, que tuvo un éxito rotundo en Colombia, consolidándose como la primera del mercado en muy poco tiempo. Este éxito sin precedentes tiene un asidero no sólo en la gran campaña publicitaria en medios televisivos del país, sino en cómo el producto se relacionó con diversas historias del día a día en donde el producto terminaba siendo el protagonista.

En la publicidad de este producto para Colombia se contrató al presentador Guillermo Prieto La Rotta, más conocido como Pirry. Una persona reconocida por sus múltiples aventuras de alto riesgo vividas en diferentes partes del mundo. Es decir, se trata de una persona que proyecta gran vitalidad. Nadie mejor que él para promocionar una bebida energizante. Pero lo que convenció a la masa de consumidores en Colombia no fue solamente la imagen de Pirry, sino la narración de breves historias sobre el cansancio.

A pesar del debate que en Colombia se dio hace algunos años sobre los efectos nocivos de las bebidas energizantes, que terminó en la prohibición de la venta de estos productos a personas menores de 14 años, *Vive 100* logró no solamente ser el producto de este tipo más vendido en el país, sino que consiguió que los colombianos vieran con otros ojos estas bebidas. Después de la campaña de Quala, *Vive 100* comenzó a venderse en todas las tiendas, supermercados, ventas ambulantes, etc. En Colombia es posible encontrar ahora esta bebida energizante en cualquier esquina, situación que no se percibía con las otras marcas de este tipo de producto. El furor de *Vive 100* se puede notar en la calle a cualquier hora del día, personas de distintas edades llevan su botella *Vive 100* verde como si se tratara de una botella de agua.

Fue notable el giro que tuvo la imagen negativa que los medios televisivos habían dado algunos años antes a estas bebidas. La publicidad de Quala presentaba una bebida energizante con «té verde y extracto de guaraná» que daba la sensación de ser una bebida hecha «únicamente» a base de productos naturales, ideal para el consumo de cualquier persona a cualquier hora del día. Pero tal vez lo que más impactó a los consumidores no sólo fueron sus componentes «naturales» —componentes que otras bebidas energizantes del mercado también poseen—, sino los comerciales televisivos que narraban y mostraban situaciones muy cotidianas de cansancio. La dinámica de todos los comerciales de este producto es la misma: aparece Pirry presentando el problema y narrando momentos agotadores del día a día, para luego proponer el producto como solución, veamos:

*Hay momentos en que nos sentimos cansados, con sueño y no podemos parar. ¡Sí, usted!, en el carro, lleva manejando todo el día, está muy cansado, se está quedando dormido. Y, ¿qué va a hacer?, ¿bajar el vidrio para tomar aire?, ¿subir el volumen al radio?, ¿despertarse con cualquier bebida? ¡Pues no! Lo que usted necesita es *Vive 100* (Multinacional, 2013).*

Otro de los libretos del comercial sobre este producto dice lo siguiente:

Llega la hora más esperada del día: el almuerzo. Te distraes, comes, hablas, te ríes. Pero media hora después del almuerzo, con el calorcito de la tarde llega lo peor: el sueño. Y empieza la lucha: te coges el cuello en la reunión, cabeceas en clase, bostezas en la obra, cabeceas en el bus, te duermes en

el turno, y ¿qué vas a hacer?, ¿tomarte una jarra de tinto?, ¿echarte agua en la cara?, ¿dejar que el sueño te gane y te dañe el día? Mejor gánale al sueño con Vive 100 (Agencia, s.f.).

Cada uno de estos relatos es narrado por Pirry y representado por actores que muestran lo terrible de sentirse con sueño en medio de las dinámicas del mundo moderno. Al comparar *Vive 100* con otras bebidas energizantes notamos que el éxito está precisamente en la narración de historias con las que cualquier persona del común se puede sentir identificada. Marcas multinacionales tan importantes como RedBull presentan una publicidad televisiva con animaciones que, aunque desarrollan breves relatos que terminan con el slogan «¡RedBull te da alas!», no tienen mayor proyección con el mundo del día a día. Uno de los comerciales publicitado en Colombia sobre esta bebida mostraba la escena de un funeral en donde se lee el testamento frente a la viuda y sus dos niños, el testamento dice que la herencia del difunto estará destinada por completo a otra mujer presente en el funeral, quien, como se menciona en el testamento, fue su verdadero amor. La viuda indignada toma RedBull para subir al cielo y hacer cambiar el destino de sus bienes. El comercial finaliza, por supuesto, con la frase «RedBull te da alas» (RedBull, s.f.). La situación es algo divertida, sin embargo, no es tan cotidiana ni tan clara como las presentadas por la bebida de Quala.

Con *Vive 100*, Quala logró desarrollar una estrategia narrativa que formatea la idea de las bebidas energizantes en el país y construye un nuevo mito sobre el consumo de las mismas. El conjunto del relato de la vida cotidiana —sumado a la credibilidad del presentador/narrador— configuró un mito de consumo, un imaginario colectivo sobre esta bebida energizante que generó millones de ganancias a Quala en muy poco tiempo.

Pero como lo mencionamos antes, esta compañía tuvo la genialidad no sólo de concebir historias para distintos productos, sino de crear productos para ciertos relatos propios de la cultura. Como lo cuenta Camilo Parra, Gerente de Grupo de Quala, en una entrevista para un programa de televisión en México. Ellos se dan cuenta al llegar a este país que no existía «un champú para hombres, ni un gel propiamente masculino» (Estatus, s.f.,

min7:16-7:27). Lo mismo sucedió en Colombia, por tanto, las campañas del champú y el gel *Ego* en nuestro país y en el país azteca se centraron en vender un producto ajustado al relato sobre algunos estereotipos de la construcción de la masculinidad en estos países latinoamericanos.

Parra afirma que *Ego* «abrió una brecha y segmentó la categoría» (Estatus, s.f., min.7:29-7:33), es decir, crearon una necesidad de un producto destinado exclusivamente a personas que se identifican con el género masculino. Claudia Ramos, gerente MAC Canal Autoservicios de Quala en México, señala que «a través de la investigación e indagar directamente con el consumidor nos dimos cuenta que realmente estaba esa oportunidad» (Estatus, s.f., min.7:32-7:39). Se trata de la oportunidad de generar una necesidad en los consumidores a partir del refuerzo de ciertos estereotipos que llegan a ser machistas o discriminatorios en términos de género.

Por ejemplo, la campaña de expectativa de *Ego* para Colombia contrató al comediante Antonio Sanint para que promoviera el uso de un producto que diferenciara a los hombres de las mujeres. «¿Se ha dado cuenta que las mujeres son más inteligentes que los hombres?» (Quala, s.f., min. 0:03-0:04), con esta pregunta inicia el comercial. Claramente, el comercial pretende marcar distancias de género y jugar con estereotipos. Continúa diciendo: «Las mujeres tienen el tonito perfecto para decir todo en la vida. Una mujer nunca le dice a uno “estás gordo”, le dice: ¿quieres más ensaladita?» (Quala, s.f., min.0:05-0:13), lo anterior para mostrar la astucia femenina y afirmar que ellas son «tan inteligentes que jamás utilizarían nuestros productos. O acaso usted ha visto a una mujer afeitándose en la ducha: “mi amor qué pena, es que tuve que usar tu crema de afeitar porque se me acabó la mía”» (Quala,s.f., min. 0:19-0:29). Todo apunta a afirmar que los hombres utilizan champús creados para mujeres y por tanto existe la «necesidad» de inventar un champú para los hombres: «vaya a la ducha y le aseguro que usted usa ese champú moradito, o el que tiene fotos de mujeres estrambóticas, que huele a frutas tropicales, para rizos definidos. ¿Acaso usted quiere tener rizos definidos en la vida? No. Nosotros los hombres necesitamos nuestro propio champú» (Quala, s.f., min. 0:32-0:42).

Esta narrativa, que realza ciertos estereotipos de la construcción de masculinidad y de la adopción de roles sociales, resultó sumamente efectiva en países como Colombia y México. Lo preocupante es que este tipo de estrategias publicitarias no haya recibido ninguna crítica en países en donde la violencia de género es tan fuerte. Los relatos de género de este tipo construyen una brecha que puede resultar peligrosa cuando se proyecta socialmente. Una campaña publicitaria como la de *Ego* desconoce por completo la diversidad de género, reduce la situación de construcción de género a una dualidad de blanco y negro, es decir, más de un siglo de luchas por el reconocimiento de la diversidad de género, por la búsqueda de la aceptación social de la intersexualidad, la transexualidad, por el reconocimiento de los derechos de transgéneros, homosexuales, bisexuales, lesbianas, etc., se dejan de lado sin problema alguno. Todo lo anterior se justifica en el *marketing*, en la masificación de un producto. Estas narrativas de *Ego* muestran lo maleable de una sociedad que presta mucha atención a los comerciales de televisión, por algo la inversión de Quala en campañas televisivas es impresionante, la cifra de inversión en comerciales de televisión en horarios de alta audiencia puede parecer astronómica, pero la efectividad es clara y las ganancias por las ventas masivas justifican la inversión.

Sin embargo, el uso de la construcción de masculinidad en productos para la higiene personal no es nuevo. El desodorante Axe ya había marcado un hito cuando inició su campaña publicitaria mostrando los efectos de utilizar a diario un desodorante. Lo que se promocionaba no era precisamente la efectividad para quitar el mal olor de las axilas de los hombres, sino su eficacia en la conquista de mujeres «hermosas». La publicidad de este desodorante focalizaba la atención en cómo se generaba un efecto a partir del olor de cada una de las fragancias de este producto para la higiene. En cada comercial se veía no a una, sino a muchas mujeres detrás del apuesto hombre que utilizaba Axe. En algunas publicidades televisivas de *Ego* se muestra también a un «apuesto» hombre rodeado de tres mujeres que parecen interesadas y seducidas gracias al uso del champú.

Estos ejemplos dejan muy claro que

el objetivo del marketing narrativo ya no es simplemente convencer al consumidor de que compre un producto, sino sumergirlo en un universo narrativo, meterlo en un universo creíble. Ya no se trata de seducir o de convencer, sino de producir un efecto de creencia. Ya no se trata de estimular la demanda, sino de ofrecer un relato de vida que propone modelos de conducta integrados que incluyen ciertos actos de compra, a través de verdaderos engranajes narrativos... «you are the story», es usted un héroe (Salmon, p.63).

El héroe en estos casos es el hombre, el conquistador, aquel que compromete su masculinidad si utiliza el mismo champú que su esposa, o si deja su cabello largo —como lo presentan varios de los comerciales de *Ego* en México, en donde, por ejemplo, un jugador de fútbol americano para celebrar, después de haber derribado a un contrincante, se quita el casco y muestra una cabellera larga—. Los «hombres» de los comerciales de *Ego*, son personas de cabello corto, vestidos completamente de negro y rodeados de varias mujeres «hermosas». De esta manera, resulta que lo importante en realidad no es el producto como tal, «ni siquiera un estilo o modo de vida, sino “un universo narrativo”» (Salmon, p. 58).

Como hemos visto desde el primer capítulo de este libro, las narrativas en general poseen un gran poder para convencer y transformar ideas. No se trata de que el mensaje dependa del receptor, sobre todo en estos casos de *marketing*, el mensaje es claro y únicamente depende del receptor el aceptarlo o rechazarlo, creerlo o negarlo. El mensaje de un producto como *Ego* es muy preciso: «para identificarse y nombrarse como “hombre” es necesario utilizar un champú para “hombre”». Para transmitir este mensaje se relatan un buen número de situaciones que pretenden demostrar que el «estereotipo» más aceptado dentro de la cultura colombiana de «hombre» posee unas características que no le permiten utilizar el mismo champú que utiliza su esposa, su madre, su hermana, etc. Los comerciales de *Ego* nos están diciendo todo el tiempo que utilizar un champú cuya imagen sea una mujer, o que «defina bien los rizos» pondría en duda la masculinidad de cualquier colombiano.

Por supuesto, el mensaje en nuestra cultura ha sido no solo entendido, sino aceptado y tomado como verdadero, como una premisa válida en la construcción de la masculinidad de los colombianos. De ahí viene el éxito rotundo que tuvo el producto tan pronto se lanzó, y que hoy en día sigue conservando. Ahora, queda claro que «el *storytelling* no es sólo un medio eficaz para comprometer y fidelizar al consumidor. Los comerciales utilizan esta herramienta para comprender lo que los consumidores piensan de la marca» (Salmon, p.56). Las compañías entienden bien que el relato debe calar profundo en la mente de los consumidores y que ellos deben apropiarse de la historia, proyectarse como héroes de una narración ajena que es necesario utilizar en la vida. «Vi la reacción de la gente cuando veía la campaña de *Ego*, que decía “bueno, es un champú para hombres”, “nadie me había hablado a mí”» (Estatus, s.f., 8:32-8:40), señala Érika Téllez, gerente de medios de Quala México. La reacción de las personas sobre la narración permite entender si el producto va a lograr el éxito o no en mucho o poco tiempo. Con *Ego* el relato de masculinidad fue aprehendido rápidamente y, al no tener en el mercado otros champús que promovieran lo masculino, la fidelidad por *Ego* se basó en lo narrativo y no en su efectividad para combatir la caspa o la caída del cabello.

Otro de los logros de Quala ha sido saber adaptar sus productos dentro de la cultura de cada país al que llegan, no sólo en términos de las propiedades y características de los productos, sino también de publicidad. Como veremos a continuación, Quala logra convencer a través del uso de elementos muy arraigados a la cultura de cada país: palabras, expresiones, sabores, creencias, ideas, imaginarios. En general logra recoger visiones de mundo de todo un pueblo con el fin de que sus productos sean tomados como propios de la cultura, como productos regionales.

El caso de *Bonice* es muy dicente. Este producto ha tenido una gran variedad de sabores y aditivos a lo largo de su existencia. Lo interesante es que se ha buscado la regionalización del producto a través de los sabores propios de la cultura. Por ejemplo, en México, *Bonice* presentó unas variedades de sabores y acompañantes sumamente enfocados en las tradiciones culinarias del país, por lo que el chile y los picantes que acompañan buena parte de la variedad culinaria del país azteca no podían

faltar en el producto. El muy conocido «miguelito», un dulce a base de chile, fue uno de los primeros aditivos del *Bonice* sabor mango; también se puede encontrar *Bonice* «chamoyada», que hace referencia a la tradicional salsa chamoy, una mezcla de sabores dulces y ácidos a base de fruta, chile, azúcar, entre otros ingredientes. Por supuesto, la venta de estos sabores es exclusiva para México; en Colombia no se lanzó ningún sabor a base de chile, pues el picante no es el fuerte de la cocina colombiana.

Sin embargo, *Bonice* sí lanzó sabores tradicionales en las regiones colombianas como el mango biche, acompañado con sal. Este particular sabor hace parte no sólo de la gastronomía colombiana, sino que va más allá de las fronteras. Quala aprovechó esta situación para lanzar en países vecinos ya no el mango biche, como es llamado en Colombia, sino además el mango verde en países como Ecuador. Pero lo interesante no es la adaptación del nombre, sino el tipo de publicidad sobre este sabor que se presenta en el país vecino. Un comercial ecuatoriano del sabor mango verde de *Bonice* presenta a muchos osos polares de todo el mundo —el logo de *Bonice* Ecuador no es un pingüino como en Colombia y México, sino un oso polar— reunidos en una cumbre con el fin de determinar el nuevo sabor de *Bonice*. El oso polar de Italia, vestido de Mario Bros, propone un *Bonice* sabor pizza; el de Estados Unidos propone el de sabor a hamburguesa, etc., hasta que llega una comitiva ecuatoriana con vestidos típicos y la camiseta de la selección de fútbol de ese país pidiendo la palabra y diciendo que «en Ecuador lo que nos gusta es mango verde... con sal» (Quala B., s.f.).

De la misma manera, encontramos que productos como el champú *Sávit* —en Colombia—, que en México se llama *Savilé*, utiliza dentro de sus componentes algunos productos propios de la sabiduría popular para el cuidado del cabello. Particularmente llama la atención que en México se haya lanzado un *Savilé* con chile. El chile no aparece solamente en muchas de las presentaciones de *Bonice* México, sino que hace parte del champú *Savilé* debido a que dentro de la cultura de este país se dice que el chile posee propiedades especiales para el tratamiento del cabello. Por supuesto, *Savilé* con chile fue comercializado únicamente en México.

De lo que se trata entonces es de vender historias que se acoplen y proyecten en una realidad cultural. No se trata ya de pensar en vender marcas, logos o productos originales, sino historias que se inserten en las visiones de mundo de los consumidores, o que generen una nueva visión de la realidad, con el fin de configurar un universo para el consumidor, para que se sienta a gusto, para hacerle creer que su vida de consumo tiene algún sentido. Es así que las marcas en el mundo comienzan a transformarse, es importante que los empresarios colombianos tengan claro que no se trata de la desaparición de las marcas o los logos, ya que estas y estos

están ahí, siempre igual de presentes, pero han perdido su estatus de objeto o de imágenes “cosificadas”: nos hablan y nos cautivan, nos cuentan historias que tienen que ver con nuestras expectativas y nuestras visiones del mundo.... la fascinación que inspira una buena historia nos empuja a repetirla (Salmon, p. 57).

Los comerciales televisivos tienen la posibilidad de mostrar grandes historias en un minuto o menos, tiempo en que se debe reflejar la genialidad. Estos espacios comerciales deben construir relatos que ligen a las personas con una experiencia vital sobre el producto. El producto debería ser parte de la vida de los consumidores no por la necesidad, sino por la identificación con la narración. En este sentido,

las marcas son los vectores de un “universo”: abren el camino a un relato ficticio, un mundo puesto en escena y desarrollado por las agencias de “marketing experimental”, cuya ambición no es ya responder a necesidades, ni siquiera crearlas, sino hacer converger “visiones de mundo” (Salmon, p. 63).

La invitación es entonces a que las compañías colombianas se concienticen de esta nueva era narrativa, que entiendan la necesidad de reformular el vocabulario y «abandonar el léxico del *marketing* tradicional y convertirse en *storytellers*», en narradores de historias, como lo señala Laurence Vincent. Lo anterior con el fin de que la marca deje de ser una forma estática de vender un producto, pues lo ideal es tratar de generar fidelidad. En realidad, la marca debe ser entendida en estos tiempos «como un relato y las “campañas” publicitarias como “secuencias narrativas”» (Salmon, p. 60).

CONCLUSIONES

El paradigma narrativo propuesto por Fisher ofrece una nueva mirada sobre el significado y la importancia que tienen las narrativas en la vida de los seres humanos. Pero más allá de crear conciencia sobre una realidad vital dentro de la construcción de realidad, esta visión resulta de gran importancia para entender las relaciones entre lo narrativo y las organizaciones, así como las distintas aplicaciones del relato en el mundo del *marketing*, las campañas presidenciales, las grandes estafas de las compañías, los negocios piramidales, etc.

Desde los años noventa nos enfrentamos al *boom* de lo narrativo en muchos contextos del conocimiento, pero, sobre todo, comenzamos a notar una utilización muy práctica del relato y sus propiedades en esferas de trabajo donde prevalecía una visión «racionalista». Ese giro hacia lo narrativo es un fenómeno que poco a poco adquirió un estatus y que hoy se presenta indispensable dentro de una nueva visión de la comunicación.

Es clave entonces tener presente las inmensas posibilidades generadas desde las interrelaciones de lo narrativo y la construcción de relatos con la comunicación organizacional y el *marketing*, tal y como lo hemos visto a lo largo de este libro. Lo narrativo es parte esencial de la construcción de sujeto, y un elemento fundamental dentro de la visión de mundo que se crea día a día.

Al tener en cuenta lo anterior, queda claro que es posible que las organizaciones utilicen las narrativas de maneras cercanas a la manipulación. Por supuesto, como lo señalamos en varios capítulos, la facilidad de los relatos para calar en la mente de las personas se convierte en una herramienta para convencer o guiar acciones que beneficien a algunos

pocos. Las narrativas utilizadas de esta manera pretenden, sin duda alguna, meterse profunda y directamente en la vida de las personas.

En los casos de manipulación, el discurso está elaborado para convencer y transmitir un mensaje que no dé lugar a diversas interpretaciones, busca que la idea transmitida sea única y clara dentro del relato, para que se transmita la idea que el emisor pretende desarrollar las narrativas se han convertido en una forma del discurso con mucho poder de convicción y dominio.

Durante cada uno de los capítulos mostramos que las relaciones existentes entre narrativas y organizaciones son mucho más extensas y complejas de lo que a simple vista puede parecer. Día a día van apareciendo nuevos usos y, con seguridad, las aplicaciones y relaciones seguirán innovando y poniendo a prueba la creatividad y la inteligencia de quienes resultan involucrados directa o indirectamente.

De esta manera, debemos señalar que el *storytelling* o las narrativas en las organizaciones son una herramienta con una infinidad de usos. No sólo sirven para adoctrinar o convencer, sino que pueden cambiar o modificar las visiones de mundo de una persona. Por tanto, resulta clave que las organizaciones constituyan historias en las que sus miembros se vean y se sientan identificados e identificadas, a fin de que puedan darle sentido a sus labores y, en general, a su vida en relación con el tiempo y las acciones que a diario realizan allí.

De esta manera, las organizaciones colombianas necesitan aceptar el reto e iniciar un proceso de construcción de historias que estén profundamente relacionadas con las visiones, imaginarios y ambiciones de las y los colombianos. Esto es, los relatos bajo los que se presentan la misión, la visión y los objetivos de una organización deben ser acordes y estar en armonía con las inquietudes y problemáticas, así como con los anhelos, deseos y expectativas de las y los miembros de la organización.

Por otro lado, el *marketing* en los países desarrollados está, desde hace años, en total conexión con las propiedades de las narrativas para comunicar y convencer. Las organizaciones colombianas están en mora de

prestar más atención a las posibilidades de las narrativas para el *marketing* de cualquier tipo de producto. Es preciso apostarle a vender historias en vez de productos, se necesitan marcas que relaten historias propias de la cultura para que el consumidor se conecte y se convenza no tanto de la necesidad de la obtención o el uso de un producto, sino de la necesidad de uso como parte de su propia historia de vida.

Este breve estudio sobre las narrativas organizacionales pretende ser un peldaño inicial para futuras investigaciones que profundicen en los variados temas que giran entorno a esta herramienta comunicativa, y contribuir a la transformación de los paradigmas comunicativos que intervienen las organizaciones colombianas de forma interna y externa.

Referencias

- Aaker, J., & Smith, A. (2011). The power of *storytelling*: What nonprofits can teach the private sector about social media. *McKinsey Quarterly*, (pp. 108–112).
- Aramo-Immonen, H., & Jussila, J. (2012). *Storytelling* as a Factor in Increasing Intellectual Capital of Project-Based Companies . *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, (pp. 53–59).
- Baker, B., & Boyle, C. (2009). The timeless power of *storytelling* . *Journal Of Sponsorship*, 3(1), (pp. 79–87).
- Barker, R., & Gower, K. (2010). Strategic Application of *Storytelling* in Organizations: Toward Effective Communication in a Diverse World. *Journal Of Business Communication*, 47(3), (pp. 295–312).
- Bevir, M. (2011). Public Administration As *Storytelling*. *Public Administration*, 89(1), (pp. 183–195).
- Brady, W. H., & Haley, S. (2013). *Storytelling* Defines Your Organizational Culture. *Physician Executive*, 1(39), (pp.40–43).
- Brown, A. (1998). Narrative, Politics and Legitimacy in an IT Implementation. *Journal of Management Studies*, 35(1), (pp. 35–58).
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*, (pp. 40–57).
- Bruner, J. (1987). Life as Narrative. *Social Research*, 54(1), (pp. 11–32).

- Bruner, J. (1991). "The Narrative Construction of reality". *Critical Inquiry*, (pp. 1-21).
- Burke, K. (1957). *The philosophy of literary form (rev. ed.)*. New York: Vintage Books.
- Closs, L., & Antonello, C. (2011). Uso da história de vida para compreender processos de aprendizagem gerencial. *Revista De Administração Mackenzie*, 12(3), (pp. 44-74).
- Cómo funciona*. (Enero 22 de 2012). Recuperado de <https://www.amway.es/comienzo-un-negocio/como-funciona-amway>
- Demers, C., Giroux, N., & Chreim, S. (2003). Merger and acquisition announcements as corporate wedding narratives. *Journal of Organizational Change Management*, (pp. 223-242).
- Dolan, S. L., & Yuanjie, B. (2012). Sharing the Culture: Embedding *Storytelling* and Ethics in the Culture Change Management Process. *EBS Review*(29), (pp. 10-23).
- Driscoll, C., & McKee, M. (2007). Restorying a Culture of Ethical and Spiritual Values: A Role for Leader *Storytelling*. *Journal Of Business Ethics*, 73(2), (pp. 205-217).
- El Espectador*. (Febrero 10 de 2012). Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/cada-100-empleados-de-planta-hay-107-prestacion-de-serv-articulo-325969>
- Fawcett, S. E., & Fawcett, A. M. (2011). The 'Living' Case: Structuring *Storytelling* to Increase Student Interest, Interaction, and Learning. *Decision Sciences Journal Of Innovative Education*, 9(2), (pp. 287-298).
- Fisher, W. R. (Marzo de 1984). Narration as a Human Communication Paradigm: The Case of the Public Moral Argument. *Communication Monographs*(51), (pp. 1-22).
- Forster, E. M. (1927). *Aspects of the Novel*. Londres: Edward Arnold & Co.

- Gadamer, H. G. (1981). *Reason in the age of science*. Cambridge: MIT Press.
- Garzón, M. Á. (2013, 02 23). *Historia de emprendimiento*. (A. Freja, Interviewer)
- Genette, G. (1989). *Palimpsestos : la literatura en segundo grado* . Madrid: Taurus.
- Genette, G. (1998). *Nuevo discurso del relato*. Madrid: Cátedra.
- Gill, R. (2011). Using *Storytelling* to Maintain Employee Loyalty during Changes. *International Journal Of Business & Social Science*, 2(15), (pp. 23-32).
- Giroux, N., & Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, 6(159), (pp.15-42).
- Goldberg, M. (1982). *Theology and narrative*. Nashville: TN: The Pathenon Press.
- Hamburguer, K. (1986). *Logique des genres littéraires*. París: Seuil.
- Hansen, K. (2007). Propelling Careers Through Telling Stories About Change. *Business Communication Quarterly*, 70(3), (pp. 389-392).
- Hauerwas, S. (1981). *A community of character: Toward a constructive Christian ethic*. Notr Dame: Univesrsity of Notre Dame Press.
- Heidegger, M. (1949). *Existence and being*. Chicago: Henry Regnery.
- Heugens, P. (2002). Managing public affairs through *storytelling*. *Journal Of Public Affairs*, 2(2), (p. 57).
- Hoffman, B. (2012). *Ameriean Icon: Alan Mulally and the Fight to Save Ford Motor Company*. New York: Random House.
- Hopkinson, G. C. (2003). Stories from the front-line: How they construct the organization. *Journal of management studies*, 1943-1969.

Información general sobre el Negocio. (Enero 22 de 2012). Recuperado de <https://www.amway.es/comienzo-un-negocio/informacion-general-sobre-el-negocio-amway>

Jameson, D. (2000). Telling the investment story: A narrative analysis of shareholder reports. *The Journal of Business Communication*, 37(1), (pp. 7-38).

Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, (pp. 525-543).

Kahan, S. (2006). The Power of *Storytelling* to JumpStart Collaboration. *Journal For Quality & Participation*, 29(1), (pp. 23-25).

Kopp, D. M., Nikolovska, I., Desiderio, K. P., & Guterman, J. T. (2011). 'Relaaax, I remember the recession in the early 1980s ...': Organizational *storytelling* as a crisis management tool. *Human Resource Development Quarterly*, 22(3), (pp. 373-385).

Lämsä, A.-M., & Sintonen, T. (2006). A narrative approach for organizational learning in a diverse organisation. *Journal of Workplace Learning*, (pp. 106-120).

Land, K. (2007). *Storytelling As Therapy: The Motives Of A Counselor.* *Business Communication Quarterly*, 70(3), (pp. 377-381).

Llewellyn, S. (1999). Narratives in accounting and management research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 12(2), (pp. 220-236).

Lukosch, S., Klebl, M., & Buttler, T. (2011). Utilizing Verbally Told Stories for Informal Knowledge Management. *Group Decision & Negotiation*, 20(5), (pp. 615-642).

Marsh, P. (2012). Intentional *Storytelling* as a tool for transferring knowledge and wisdom. *Civil Engineering*, 20(5), (pp. 57-59).

McKee, R. (2003). *Storytelling That Moves People.* *Harvard Business Review*, 81(6), (pp. 51-55).

- McKenzie, B. (2011). Study of Oral Narrative Provides Preliminary Evidence of Entrepreneurs' Use of Story Telling. *Journal Of Management Policy & Practice*, 12(2), (pp.134-141).
- Medina, Á. (1979). *Reflection, time and the novel: Toward a communicative theory of literature*. Londres: Routledge and Keagan Paul.
- Muir, C. (2007). Leadership Through *Storytelling*. *Business Communication Quarterly*, 70(3), (pp. 367-369).
- Niccolini (comp.), S. (1977). *El análisis estructural*. (B. Dorriots, Trans.) Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Ohara, S., & Cherniss, M. (2010). *Storytelling* at Juniper Networks connects a global organization to the values and behaviours of success. *Global Business & Organizational Excellence*, 29(5), (pp. 31-39).
- Patriotta, G. (2003). Sensemaking on the Shop Floor: Narratives of Knowledge in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(2), (pp. 349-375).
- Pentland, B. T. (1999). Building Process Theory With Narrative: From Description To Explanation. *Academy Of Management Review*, 24(4), (pp. 711-724).
- Pimentel, L. A. (1995). Teoría narrativa. In E. Cohen, *Aproximaciones. Lecturas del texto* (pp. 257-287). México: UNAM.
- Quevedo, F. (1985). *Obras completas*. Madrid: Castalia.
- Ready, D. A. (2002). How *Storytelling* Builds Next-Generation Leaders. *MIT Sloan Management Review*, 43(4), (pp. 63-69).
- Robertson, D. (2013). *Storytelling* is key to engagement. *Market Leader*, (p. 17).
- Rodríguez, D. (1995). *Gestión Organizacional*. Santiago : Universidad Católica de Chile.
- Rowland, R. (1987). Narrative: Mode of Discourse or Paradigm. *Communication Monographs*, (pp. 264-275).

- Salmon, C. (2010). *Storytelling. La máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Atalya.
- Schrag, C. O. (1980). *Radical reflection and the origin of the human sciences*. West Lafayette: Purdue University Press.
- Scott, R. (2003). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Silva, J. A. (1984). *Poesía y prosa*. Bogotá: Círculo de lectores.
- Sisto Campos, V. (2004). *Teoría(s) organizacional(es) posmoderna(s) y la gest(ac)ión del sujeto posmoderno*. Universidad Autónoma de Barcelona: Tesis doctoral Psicología Social. Recuperado de <http://www.psiucv.cl/wp-content/uploads/2012/11/vsc1de12.pdf>.
- Smith, L. (Noviembre 11 de 2001). Not the Same Old Story. *The Los Angeles Times*.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). Using Mentoring and *Storytelling* to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal Of Management Information Systems*, 18(1), (pp. 95-114).
- Taylor, J. R., & Lerner, L. (1996). Making Sense of Sensemaking: How Managers Construct their Organizationa Through Their Talk. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, (pp. 257-286).
- Thorpe, S. (2011). Using *Storytelling* in the Facilitation of Online Groups. *Group Facilitation: A Research & Applications Journal*, (pp. 24-39).
- Todorov, T. (1973). *Gramática del Decamerón*. Madrid: Taller de Ediciones Josefina Betancor.
- Vital Smart and The Concours Group. (2007). *Silence Fails: The Five Crucial Conversations for Flawless Execution*. Recuperado de VitalSmarts: <http://www.vital-smarts.com/>

- Volker, J. X., Phillips, M. D., & Anderson, S. J. (2011). *Storytelling: A Portal to Understanding Entrepreneurial Organizations*. *Journal Of Marketing Development & Competitiveness*, 5(3), (pp. 104-109).
- White, H. (1980). The Value of Narrativity in the Representation of Reality. *Critical Inquiry*, 7(1), (pp. 5-27).
- Wilkins, A. L. (1984). The Creation of Company Cultures: The Role of Stories and Human Resource Systems. *Human resource Management*, 23(1), (pp. 41-60).
- Woodside, A. G. (2010). Brand-consumer *storytelling* theory and research: Introduction to a Psychology & Marketing special issue. *Psychology & Marketing*, 27(6), (pp. 531-540).
- Woodside, A. G., Sood, S., & Miller, K. E. (2008). When consumers and brands talk: *Storytelling* theory and research in psychology and marketing. *Psychology & Marketing*, 25(2), (pp. 97-145).

Guía de referencia rápida para una buena práctica ambiental en publicaciones.

La acción más pequeña
es mejor que la intención más grande

La Universidad EAN, comprometida con el desarrollo social, económico y ambiental sostenible, invita a los lectores a:

- **Hacer uso razonable de sus impresiones.**
Antes de imprimir, piense si es necesario hacerlo. Por ejemplo, lecturas, revisiones y comentarios pueden realizarse en formato digital.
- **Visualizar la impresión de los documentos.**
Tenga en cuenta los elementos que pueden variar la extensión de sus impresiones como: formato, tamaño de letra y ambas caras de la página.
- **Utilizar papel reciclado.**
Dependiendo de su uso final, algunos documentos pueden imprimirse en papel reciclado; recuerde que ya es una tendencia actual.
- **Ahorrar energía eléctrica.**
Emplee fuentes de luz de bajo consumo y revise el buen funcionamiento de equipos eléctricos en el trabajo y el hogar, para evitar el gasto innecesario de la energía.
- **Practicar el consumo responsable.**
Tenga en cuenta los materiales de origen, la sostenibilidad en la producción y la disposición final que dará a los productos que lleva en sus compras.
- **Reducir, reutilizar y reciclar sus recursos.**
Recuerde optimizar el uso de los recursos que empleamos diariamente (papel, energía eléctrica, agua, etc.) y genere un sano hábito ecológico.

Mayor información:

Buenas prácticas ambientales en el contexto editorial
(enlace para digital y url de acceso para impresos)

**¡Hagamos posible
la conservación de nuestro
medio ambiente!**





Misión

Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos.

Visión

Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial.

Contacto en Bogotá: +(57-1) 593 6464
El Nogal: Cl. 79 n°. 11 - 45 - Av. Chile: Cl. 71 n°. 9 - 84
Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

www.universidadean.edu.co



App Ediciones EAN - Apple



App Ediciones EAN - Android